

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Vliv vybraných stimulů v organizaci
Influence of Selected Stimuli in Organization

| | |
|---------------------------|-------------------------------|
| Student: | Michaela Hrabětová |
| Vedoucí bakalářské práce: | doc. PhDr. Iva Kirovová, PhD. |

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Michaela Hrabětová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Vliv vybraných stimulů v organizaci**
Influence of Selected Stimuli in Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska motivace zaměstnanců
 3. Základní charakteristika organizace Ardagh Metal Packaging Znojmo a.s.
 4. Analýza stimulačních faktorů
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

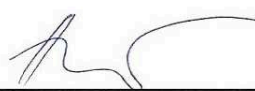
ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
BLÁHA, Jiří, Aleš MATEJČÍK a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011
Datum odevzdání: 11.05.2012




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení studenta

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Příloha č. 1 daná mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 11.5. 2012



Michaela Hrabětová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat doc. PhDr. Ivě Kirovové, PhD. za spolupráci, cenné rady a připomínky, kterými přispěla k vypracování této práce. Dále děkuji personalistce firmy Ardagh Metal Packaging Znojmo a.s. Andrei Bílové za poskytnutí interních informací firmy a za umožnění provedení výzkumu.

OBSAH

| | |
|---|----|
| 1. ÚVOD | 3 |
| 2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ | 4 |
| 2.1 Charakteristika základních pojmů | 4 |
| 2.2 Motivace a výkon | 5 |
| 2.3 Motivační profil | 6 |
| 2.4 Teorie motivace | 8 |
| 2.5 Přehled stimulačních prostředků | 13 |
| 2.5.1 Hmotná odměna | 13 |
| 2.5.2 Obsah práce | 15 |
| 2.5.3 Povzbuzování – neformální hodnocení | 15 |
| 2.5.4 Atmosféra pracovní skupiny | 15 |
| 2.5.5 Pracovní podmínky a režim práce | 16 |
| 2.5.6 Identifikace s prací, profesí a s podnikem | 17 |
| 2.5.7 Pracovní prostředí | 17 |
| 2.5.8 Externí stimulační faktory | 22 |
| 2.6 Pracovní spokojenost | 22 |
| 2.7 Fluktuace zaměstnanců | 24 |
| 2.8 Metody výzkumu | 25 |
| 3. ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE ARDAGH METAL PACKAGING ZNOJMO a.s. | 28 |
| 3.1 Ardagh Group | 28 |
| 3.2 Historie a vývoj pobočky ve Znojmě | 28 |
| 3.3 Organizační struktura | 29 |
| 3.4 Pracovní a mzdové podmínky společnosti | 31 |
| 3.5 Pracovní prostředí | 34 |

| | |
|--|----|
| 4. ANALÝZA STIMULAČNÍCH FAKTORŮ | 37 |
| 4.1 Dotazníkové šetření | 37 |
| 4.2 Soubor respondentů | 38 |
| 4.3 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření..... | 38 |
| 5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ..... | 51 |
| 6. ZÁVĚR | 54 |
| Seznam použité literatury | 55 |
| Seznam zkratk | 57 |
| Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce | 58 |
| Seznam příloh | 59 |
| Přílohy..... | 1 |

1. ÚVOD

Základním předpokladem dobře fungující organizace jsou kromě kapitálových či materiálních zdrojů především dobře motivovaní zaměstnanci. Motivace je jedním z důležitých nástrojů při vedení lidí. Zahrnuje nejen hmotnou odměnu, ale i slovní pochvalu nadřízeného, systém vzdělávání, benefitní program atd. Většina manažerů si uvědomuje, že schopnosti zaměstnanců, jejich spokojenost i motivace mají zásadní vliv na úspěšnost firmy a její konkurenceschopnost. Proto se snaží svým pracovníkům vytvořit co nejlepší pracovní prostředí a dostatečně je motivovat k lepší pracovní výkonnosti.

Povinností každého zaměstnavatele je zabezpečit bezpečné pracoviště, zajistit vhodné pracovní podmínky a eliminovat možné pracovní úrazy. Pracovní podmínky i obsah práce ovlivňují jak spokojenost pracovníků, tak mají vliv na jejich ochotu k práci. Zaměstnavatelé by měli také zaměstnancům poskytovat základní služby, jako např. zdravotní službu, poskytování ochranných pomůcek, dopravní služby, kvalifikaci apod. Podniky vytvářející lepší podmínky pro práci zaměstnanců mohou zaznamenat nejen zlepšení jejich výkonu, ale i prohloubení vztahu s podnikem.

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. V teoretické části budou vysvětleny důležité pojmy týkající se motivace, motivačního profilu zaměstnance a pracovního prostředí, které budou následně aplikovány v navazující části bakalářské práce. Praktická část se týká vymezení výzkumného souboru, sběru dat a navržení doporučení na základě zpracovaných informací dotazníkovým šetřením.

Cílem bakalářské práce je popsat stimulační faktory se zaměřením na pracovní prostředí, atmosféru práce a obsah práce a následně analyzovat jejich vliv v organizaci Ardagh Metal Packaging Znojmo a.s. Analytická část práce bude vypracována dle dotazníkového šetření. Soubor respondentů tvoří zaměstnanci výrobní divize. Na základě zjištěných výsledků budou navržena doporučení, jejichž aplikace by mohla vést k vyšší výkonnosti a také spokojenosti zaměstnanců.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

2.1 Charakteristika základních pojmů

Výraz „motivace“ pochází z latinského slova *movere*, jenž v překladu znamená „pohybovat se“, a lze jej definovat mnoha způsoby. Obecně lze říci, že **motivace** usměrňuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle. Provazník a Komárková (2004, str. 23) definují motivaci jako: „...skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost – určitým směrem orientují, které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání.“

Bedrnová a Nový (2007) popisují tři **typy dimenze**, v nichž motivace působí:

- *Dimenze směru* – směřuje motivaci člověka i jeho činnost určitým směrem a naopak od jiných možných směrů je odvrací.
- *Dimenze intenzity* – činnost člověka je ovlivněna intenzitou jeho motivace, v jejímž rámci vynakládá energii na dosažení cíle.
- *Dimenze stálosti* – vyjadřuje míru schopnosti jedince překonávat různé překážky, které se mohou objevovat při dosahování cílů.

Podle Armstronga (2007) je možné rozlišit dva typy motivace – vnitřní a vnější motivace. *Vnitřní motivace* zahrnuje faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali. Příkladem je odpovědnost nebo příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti. *Vnější motivace* je tvořena vším, co podnikáme pro lidi, abychom je motivovali. Zahrnuje zvýšení platu, povýšení, ale také tresty. Vnitřní motivátory jsou součástí jedince, a proto mají dlouhodobější účinek.

Motiv lze charakterizovat jako popud, pohnutku, určující směr činnosti, její intenzitu a perzistenci. Obecně motiv působí tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle. Cílem motivu je snaha o dosažení finálního psychického stavu v podobě vnitřního uspokojení. Provazník s Komárkovou (2004, str. 25) se shodují, že: „...v psychice člověka v daný okamžik nepůsobí

jeden, ale současně hned několik motivů. Tyto motivy pak mohou mít shodný, ale i opačný směr, totéž platí i o intenzitě.“ Obecně však platí, že motivy orientované podobným směrem se vzájemně posilují.

Základním rozdílem mezi stimulací a motivací je fakt, že stimulace působí na psychiku jedince zvnějšku. Bedrnová a Nový (2007, str. 364-365) **stimulaci** definují jako: „...vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace“ a také jako „...proces vědomého a záměrného ovlivňování činnosti druhého člověka.“ Stimulace pozitivně ovlivňuje motivaci a ochotu identifikovat se s cíli podniku. „Základní podmínkou pro účinnou stimulaci pracovníků je znalost jejich osobnosti a v rámci osobnosti pak znalost motivačního profilu,“ dodává Provazník a Komárková (2004, str. 102).

Stimul je jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Stimulem mohou být *impulsy*, jenž jsou vnitřními podněty signalizující změnu v těle nebo mysli člověka. Příkladem může být bolest zubů či tělesná únava. Mezi stimuly se dále řadí *incentivy*, které představují z vnějšku přicházející podněty. Konkrétním příkladem incentivů je pochvala za dobrý výkon nebo nabídka možnosti pracovního postupu (Bedrnová, Nový, 2007).

2.2 Motivace a výkon

Motivace a schopnosti tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu, resp. výkonnosti člověka. Vztah motivace a výkonu vyjadřuje následující vzorec (Bedrnová, Nový, 2007):

$$V = f(M.S)$$

Kde V = úroveň výkonu (v dimenzích kvantity a kvality)

M = úroveň motivace (míra „chtění“ člověka podat výkon)

S = úroveň schopnosti (vědomostí, znalostí, dovedností)

Vztah motivace a výkonu není tak jednoduchý, jak by se mohlo na první pohled zdát (Bedrnová, Nový, 2007). Příkladem může být zkušenost, že chce-li člověk něčeho příliš

dosáhnout, nemusí se mu to vůbec podařit. Příčinou tohoto paradoxního jevu jak vysvětluje Provazník a Komárková (2004, str. 42) může být: „...skutečnost, že přílišná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního, psychického napětí, které negativně narušuje normální fungování lidské psychiky, oslabuje tak aktuální vnitřní, subjektivní předpoklady výkonu a celkově tak výkon zeslabuje.“

Vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem vyjadřuje tzv. **Yerkes-Dodsonův zákon**, známý také pod názvem „**obrácená U-křivka**.“ Průběh křivky znázorňuje skutečnost, že úroveň výkonu za předpokladu nízké úrovně motivace bude nízká. S růstem intenzity motivace se bude úroveň zvyšovat, ovšem pouze do určité úrovně motivace. Přesáhne-li určitou mez, úroveň výkonu se začne paradoxně snižovat. Pro každý typ úkolu existuje optimální úroveň motivace, která se liší v závislosti na obtížnosti úkolu. Pro obtížné úkoly je optimální úroveň s nižší motivovaností, naopak pro úkoly relativně snadné je optimální vysoká motivovanost (Provazník, Komárková, 2004).

2.3 Motivační profil

Bedrnová a Nový (2007, str. 377) charakterizují motivační profil jako: „...syntetickou, individuálně specifickou a v průběhu času relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka. Jejím obsahem jsou pro jedince příznačné dominantní motivační orientace či tendence, resp. skladba, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních hnacích sil.“

Motivační profil člověka se vytváří od jeho nejútlejšího věku. Porozumění motivačního profilu člověka umožňuje hlubší poznání celého komplexu chování či jednání jedince a dále umožňuje ovlivňovat motivaci daného jedince žádoucím směrem (Bedrnová, Nový, 2007).

Podle Provazníka a Komárkové (2004) je možné rozlišit širokou škálu dimenzí různého obsahu, jimiž je motivační profil člověka tvořen. Jako příklad lze uvést:

- *Orientace na dosažení úspěchu – orientace na vyhnutí neúspěchu* – U osob s orientací na dosažení úspěchu je možné zaznamenat zvýšenou výkonovou motivaci. Naopak u jedinců s tendencí vyhnutí se neúspěchu lze pozorovat obavy z vlastního neúspěchu, selhání a proto raději zůstávají stranou, v bezpečí.

- *Orientace na úspěch – orientace na vlastní činnost, na její obsah* – U jedince orientovaného na úspěch v podobě slávy, společenského uznání je možné spatřit jako nejčastější osobnostní charakteristiku např. zvýšenou soutěživost. Na druhé straně jedinec, který je orientovaný na pracovní činnost, bude spokojený s možností vykonávat danou pracovní činnost a úspěch je vnímán jako cosi nepodstatného.
- *Situační orientace – perspektivní orientace* – Situační orientace je charakterizována neexistencí osobních cílů a perspektiv, v lepším případě se jedná o cíle krátkodobé. Zatímco pro perspektivní orientaci je typické zaměřování se do budoucnosti, mnohdy bez přiměřeného zohledňování situačních okolností či neschopností prožitku současnosti.
- *Individuální orientace – skupinová orientace* – Jedinec s individuální orientací je nezávislý na sociálních kontaktech, na názorech druhých lidí i v případě, že se jedná o členy rodiny. Pro skupinovou orientaci je příznačné ztotožnění se jedince s určitou skupinou lidí, s jejich názory, cíly. V případě vysoké skupinové orientace může dojít k potlačení vlastní osobnosti.
- *Osobní orientace – neosobní, resp. prosociální orientace* – V případě osobní orientace se hovoří o jedinci, jenž je zaměřen pouze na svůj vlastní prospěch (zájem, zisk). Opakem jsou lidé, pro něž je typické pomáhat druhým.
- *Činorodost – pasivita* – Konkrétní podoba této dimenze je utvářena jak vrozeným temperamentem, tak i charakterovými vlastnostmi. U některých jedinců převažuje nezkrotná činorodost, u jiných naopak pasivita.
- *Orientace na ekonomický prospěch – na morální uspokojení* – Orientace na ekonomický prospěch je charakteristická pro jedince, u nichž lze materiální či hmotné hodnoty nalézt na vyšších stupních jejich hodnotových preferencí. U lidí s orientací na morální uspokojení převažují hodnoty etické, morální, ideové.
- *Zaměření směrem k podniku – zaměření směrem od podniku* – Tato dimenze zachycuje relativně stálý vztah pracovníka ke svému zaměstnavateli. Na jedné straně dochází k identifikaci pracovníka s jeho pracovním zařazením ve všech aspektech. Na druhé straně si pracovník pokouší udržet odstup od podnikového dění a snaží se zvýraznit vazby na jiné sociální prostředí. Osobnostní vyhranění v této dimenzi se projeví zvláště v pracovní výkonnosti.

2.4 Teorie motivace

Teorie motivace pomáhají manažerům pochopit, proč se lidé chovají tak, jak se chovají. Každý jedinec je jedinečný a originální, proto není možné jednu teorii aplikovat na více zaměstnanců. Uvedené myšlenky by měl následně manažer využít k rozvoji svých vlastních motivačních přístupů (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Nejčastěji se hovoří o dvou skupinách teorií – zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces. **Teorie zaměřené na obsah** předpokládají, že existují faktory uvnitř jednotlivce, které povzbuzují, řídí a udržují jeho chování. Patří sem Maslowova teorie hierarchie potřeb a Herzbergova dvoufaktorová teorie. Naopak **teorie zaměřené na proces** se snaží popsat, jak je chování řízeno a ovlivňováno. Zmíněné teorie se zaměřují na základní psychologické procesy jednání (Steers, Porter, Bigley, 1996).

Maslowova teorie hierarchie potřeb

Jedná se o všeobecně uznávanou teorii, kterou roku 1954 formuloval americký psycholog A. H. Maslow. Podle jeho studie potřeba ovlivňuje chování člověka do té doby, dokud není uspokojena. Teorie hierarchie potřeb vychází z předpokladu, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi. Aby mohly být aktivovány potřeby na vyšších úrovních, musí být uspokojeny potřeby na nejnižší úrovni (Steers, Porter, Bigley, 1996).

Systém hierarchie potřeb tvoří (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997):

- *Fyziologické potřeby* – První stupeň hierarchie potřeb tvoří primární potřeby lidského těla, např. potřeba potravy, vody, sexu. Uspokojení těchto potřeb je životně důležité. Nejsou-li fyziologické potřeby uspokojeny, pak dominují a žádné další potřeby člověka nemotivují.
- *Potřeby jistoty a bezpečí* – Do následující skupiny potřeb se řadí potřeba ochrany před tělesným poškozením, nemocí, ekonomickým strádáním a neočekávanými pohromami. U zaměstnanců je možné pozorovat snahu dosáhnout jistoty zaměstnání a zajistit si zaměstnanecké výhody.

- *Sociální potřeby* – Každý jedinec je společenský tvor toužící po přátelství a potřebě sdružovat se. V případě neuspokojení potřeby může dojít k ohrožení duševního zdraví jedince.
- *Potřeby uznání* – Touha člověka být uznávaný ostatními lidmi. Uspokojení potřeby vede k pocitu sebedůvěry a prestiže.
- *Potřeby seberealizace* – Snaha plně realizovat svůj talent a schopnosti. Ať už jedinec zastává jakoukoli pozici (podnikový manažer, sportovec), vždy chce být v této roli úspěšný. Podle Maslowa uspokojení potřeb seberealizace je možné jedině po uspokojení všech ostatních potřeb.

Teorie hierarchie potřeb je v praxi manažery často používána i přesto, že neposkytuje ucelený návod k pochopení lidské motivace nebo nástrojů motivování lidí. Příkladem, jak manažeři mohou působit na každou z pěti kategorií potřeb, znázorňuje tabulka č. 2.1.

Tabulka 2.1: Oblasti působení manažerů v jednotlivých kategoriích hierarchie potřeb

| Kategorie potřeb | Oblast působení manažerů |
|-------------------|---|
| Seberealizace | Podnětnost práce Příležitost k povýšení Prostor pro tvořivost Motivace k vyšším cílům |
| Uznání | Veřejné uznání dobrého výkonu Pověřování významnými pracovními aktivitami Respekt budící název práce Pověřování odpovědností |
| Sociální | Příležitost k sociální interakci Stabilita pracovní skupiny Povzbuzování spolupráce |
| Bezpečí a jistota | Bezpečné pracovní podmínky Jistota zaměstnání Zaměstnanecké výhody |
| Fyziologické | Spravedlivá odměna Pohodlné pracovní podmínky Teplo, světlo, prostor, klimatizace |

Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997, str. 374)

Na druhou stranu bývá Maslowova teorie předmětem kritiky. Vyčítá se jí, že potřeby se překrývají, přesahují hranice kategorií a mohou být zároveň zařazeny do více kategorií. Např. dobrý plat může uspokojovat potřeby ve všech kategoriích. Další problém je, že potřeby

se mění v průběhu času a v závislosti na situaci. To znamená, že absolvent vysoké školy vnímá a zažívá potřeby jinak než člověk připravující se na důchod a na aktivity s tím spojené (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzbergova dvoufaktorová teorie označována také jako hygienická teorie je založena na existenci dvou protikladných potřeb: živočišná potřeba vyhnout se bolesti, a naproti tomu kulturní potřeba psychického růstu (Bedrnová, Nový, 2007).

V 50. letech 20. století proběhl výzkum na vzorku 200 účetních a inženýrů, při němž bylo zjištěno, že na pracovní motivaci působí dvě odlišné skupiny faktorů. První skupinou jsou **hygienické faktory** (dissatisfactory). V příznivých podmínkách hygienických faktorů pracovníci nepociťují pracovní nespokojenost a nijak výrazně se nemění motivace k práci. Zatímco při špatné kvalitě těchto faktorů je vyvolána pracovní nespokojenost a motivace k práci klesá (Bedrnová, Nový, 2007).

Druhou skupinu tvoří **motivační faktory** (satisfactory). V případě nepříznivého stavu faktorů dochází k nespokojenosti pracovníka a nízké motivaci k práci. Na druhou stranu spokojenost zaměstnance a zvýšená pracovní motivace je dána příznivým stavem faktorů (Bedrnová, Nový, 2007).

Herzberg ve své práci rozvinul Maslowovy myšlenky a zvýšil jejich použitelnost pro oblast práce. Tahle změna měla za následek růst zájmu o obohacování práce tak, aby se zvýšila spokojenost pracovníka. Herzbergova teorie dále vysvětluje, že zaměří-li se manažeři pouze na udržovací faktory, k motivaci nedojde. Je tedy nezbytné zabudovat motivátory přímo do práce (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Navzdory úspěchu je Herzbergova teorie kritizována pro metodu sběru vzorků, podle níž byly závěry učiněny na základě malých a příliš specifických vzorků respondentů a dále se nikdo nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem (Armstrong, 2007). Jiní kritici se domnívají, že dvoufaktorová teorie představuje příliš zjednodušený vztah mezi motivací a nespokojeností. Výsledky několika výzkumů dokazují, že jeden faktor může být pro někoho příčinou spokojenosti, zatímco pro jinou osobu příčinou spokojenosti (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Herzbergova a Maslowova teorie se shodují v řadě základních předpokladů o seberealizaci. Rozcházejí se však v názoru, že fyziologické potřeby, potřeby jistot a sociální potřeby mohou vyvolat nespokojenost, pokud nebyly naplněny. Podle Herzberga mají nepatrnou sílu na to, aby skýtalyspokojení (Adair, 2004). Další rozdíly mezi Herzbergovou a Maslowovou teorií jsou uvedeny v tabulce č. 2.2.

Tab. 2.2: Maslowova a Herzbergova teorie – rozdíl

| Oblast | Maslowova hierarchie potřeb | Herzbergova dvoufaktorová teorie |
|------------------------|---|---|
| Vztahuje se | Na všechny lidi ve společnosti ve všech typech zaměstnání, ale i na důchodce. | Většinou na duševní pracovníky a na vysoce kvalifikované specialisty. |
| Vliv potřeb na chování | Všechny potřeby mohou motivovat chování. | Pouze některé vnitřní potřeby mohou fungovat jako motivátory. |
| Role peněžní odměny | Může motivovat. | Není klíčovým motivátorem. |
| Záběr | Týká se všech lidí a jejich životů. | Soustřeďuje se na práci. |
| Typ teorie | Deskriptivní (co je). | Preskriptivní (co by mělo být). |

Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997, str. 380)

Vroomova expektační teorie

Tvůrcem expektační teorie, jenž vychází z kognitivních motivačních teorií, je V. H. Vroom. Společným poznatkem kognitivní teorie je východisko, že lidé řeší problémy, rozhodují se a v závislosti na těchto skutečnostech určitým způsobem jednají (Bedrnová, Nový, 2007).

Vroom definoval expektaci (očekávání) jako momentální přesvědčení, týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek a lze ho charakterizovat z hlediska jeho síly. Síla očekávání může být založena na dosavadních zkušenostech, ovšem v některých případech (změna zaměstnání, jiné pracovní podmínky) dosavadní zkušenosti nejsou dobrým vodítkem pro situaci související se změnami. Následkem je snížení motivace (Armstrong, 2007).

V expektační teorii zastávají hlavní roli pojmy: 12expektance a valence. Pracovní činnost je přitom chápána jako prostředek k dosažení pro člověka významné hodnoty. Vztah exspektance a valence vyjadřuje následující vzorec (Bedrnová, Nový, 2007):

$$M = f(V.E)$$

Kde M – úroveň motivace,

V – valence, očekávané uspokojení, k němuž motivované pracovní jednání povede,

E – exspektance, subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku.

Podle některých kritiků je expektační teorie mnohem složitější než Maslowova či Herzbergova teorie. Poukazují na problémy měření a zkoumání hlavních proměnných modelu. Navzdory těmto nedostatkům teorie přináší pozitivní prvek v tom, jakou roli připisuje vnímání při volbě chování (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Stimulační teorie

Oproti teoriím zaměřených na obsah i proces se stimulační teorie více týká prostředí a jeho vlivů na jedince. „Stimulační teorie je založena na myšlence, že chování je výsledkem určitých vlivů, nejčastěji logicky předpokládaných důsledků chování,“ tvrdí Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997, str. 386) a dále dodávají: „...teorie se orientuje na použití pozitivních nebo negativních stimulů k motivování lidí nebo k vytváření motivujícího prostředí.“ Je možné tedy říci, že chování je důsledkem vlivu prostředí.

Prostřednictvím pozitivních (pochvala, peněžní odměna) či negativních (trest) stimulů může manažer dosáhnout žádoucího chování zaměstnanců. Při aplikaci pozitivní stimulace lze použít program kontinuálního stimlování, který odměňuje žádoucí chování kdykoliv se vyskytne. Také lze využít program periodického stimlování, který odměňuje žádoucí chování periodicky (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Myšlenka odměňování nebo stimlování výkonu bývá kritizována z důvodu, že se používá k manipulování člověka, aby se přizpůsobil manažerskému pojetí ideálního zaměstnance. Jiní kritici namítají, že je kladen důraz na vnější odměny (plat) při motivování

zaměstnanců a zapomíná se na odměny vnitřní (pocit uspokojení z vykonané práce) (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

2.5 Přehled stimulačních prostředků

Provazník, Komárková (2004), Bedrnová, Nový (2007) uvádí následující přehled stimulačních prostředků (faktorů) dle závažnosti psychologického hlediska. Napřed jsou uvedeny stimuly v rámci organizace.

2.5.1 Hmotná odměna

Je považována za hlavní stimulační prostředek, zejména proto, že uspokojuje základní životní potřeby.

Může mít nejen podobu peněžní (mzda, plat, prémie apod.), ale také méně univerzální podobu, která nabývá osobitějších charakteristik. Takovým specifickým příkladem může být služební auto, nárok na přiděl určitého zboží zdarma či příspěvky na oblečení, kadeřníka, kulturu, a to ve formě poukázek. Specifickou hmotnou odměnu vnímá pracovník jako zájem podniku o jeho osobu, a tím roste jeho sebevědomí, pocit odpovědnosti a upevňuje se v něm pocit sounáležitosti.

Pro všechny odměny platí pravidla, zvyšující jejich stimulační účinnost. Zároveň základní podmínkou pro vlastní stimulaci pracovníka je spravedlivé přidělování hmotných odměn v pracovních skupinách. Hmotná odměna nejvíce působí na pracovníky, jejichž motivační profil je výrazně orientován na hmotnou odměnu.

Mzda je tvořena **pevnou a pohyblivou složkou**. Podle odborníků by měl být poměr mezi pevnou složkou a složkou pohyblivou 70% : 30%. Strukturu mzdy je možné ovlivnit (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005):

- Pracovním místem
- Osobními předpoklady zaměstnance
- Výkonností, výsledky práce

Aby byla struktura mezd vhodně nastavena, je nutné vycházet z personální činnosti hodnocení práce.

Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) uvádí nejčastější formy mezd:

1. **Časová mzda** – Jedná se o nejrozšířenější formu mezd. Výše mzdy je stanovena hodinovou, týdenní, měsíční částkou. V některých případech i ročním příjmem. Základní mzdová sazba musí být dostatečně vysoká, aby dokázala uspokojit většinu potřeb lidí. K výhodám patří jednoduchost při určování výše mzdy. Dále je to jednoduchý a levný systém, srozumitelný pro zaměstnance. Nevýhodou je nízká motivace zaměstnanců k vyššímu výkonu a má omezený účinek pro zdokonalování systému.
2. **Úkolová mzda** – Tento typ mezd se nejčastěji používá v prostředí výroby, zejména u dělnických profesí. Zaměstnanec je placen podle množství práce, které odvede. Je možné volit mezi individuální a skupinovou úkolovou prací. Individuální práce vede zaměstnance k vyššímu výkonu, přináší vyšší výdělky a menší potřebu dohledu. Negativem je drahé udržování tohoto systému, který vyžaduje dobrou organizaci práce, a také důraz na osobní výkon může vyvolat neshody mezi spolupracovníky. Naopak výhodou skupinové práce je zainteresovanost zaměstnanců na vedení firmy a také možnost vidět zvyšování produktivity organizace. Problém pak může nastat při odměňování režijních zaměstnanců.
3. **Měřená denní práce** – Jedná se o dohodu „výkon – odměna“ se zaměstnancem, který bude svůj výkon udržovat na určité úrovni a jeho odměna se nebude krátkodobě měnit podle jeho výkonu. Tato forma však nedává zaměstnanci možnost volby, jak intenzivně bude v daný den pracovat.
4. **Podíl na výsledcích hospodaření organizace** – Forma mezd častěji využívána pro skupiny zaměstnanců. Jedná se o prémie, jejichž výše závisí na zisku vytvořené organizací za rok, dále pak na výkonu či podílu na výnosu.
5. **Odměňování podle výkonu** – Vychází se z představy, že peníze jsou hlavním stimulem pro zaměstnance. Mezi výhody této formy patří orientace zaměstnanců na klíčové faktory, které jsou rozhodující pro úspěch firmy, motivace zaměstnanců, dochází ke změně kultury firmy a stabilizuje výkonné zaměstnance. Odměňování podle výkonu však může vést k individualismu, může být zpochybněno nebo může vést k rychlejšímu růstu mezd než výkonu.

2.5.2 Obsah práce

Obsah práce je dalším faktorem, jenž má stimulační charakter. Je ovšem důležité si uvědomit, že stimulující aspekt vlastní činnosti není účinný pro všechny pracovníky stejně.

Na obsah práce může působit velká řada apelů. Např. apel hrdosti na práci, apel na seberozvoj, apel sebekontroly, apel jistoty a perspektivnosti. Hlavním úkolem vedoucího pracovníka je nalézt účinný apel každého pracovníka, a pokud skutečně působí, tak jej dále rozvíjet.

2.5.3 Povzbuzování – neformální hodnocení

Jedná se o významný nástroj stimulování v rukou manažerů, jehož prostřednictvím pomáhají objevit stimulační hodnotu v obsahu práce svých zaměstnanců. Neformální hodnocení ovlivňuje obsahovou rovinu, tak i rovinu prožitkovou – emocionální.

V případě racionální roviny se jedná o zpětnou vazbu. Ta je nejúčinnější, když se podává konkrétně (tento výrobek, projekt, návrh apod.) v průběhu činnosti nebo bezprostředně po jejím skončení. K účinnosti přispívá zjištění, zda příjemce informace správně pochopil. Naopak v rovině prožitkové pracovník cítí důležitost jeho práce pro podnik a posiluje se tak jeho motivace. Dobrý manažer upozorňuje na nedostatky a oceňuje všechny dobré, k cíli vedoucí výsledky. Způsob, jak upozornit na chyby a přitom člověka neodradit, patří mezi nejtěžší umění mezilidské komunikace. Pomoci mohou speciální výcvikové programy.

Význam formalizovaného hodnocení je dán vytvářením podkladů pro spravedlivé odměňování a umožňuje řízení profesní kariéry všech zaměstnanců organizace. Také může být součástí organizačních rituálů, např. večírek, na němž jsou oceněni nejlepší pracovníci.

Na závěr lze říci, že stimulační účinky mají všechny aktivity managementu, pomocí nichž se dává zaměstnanců najevo jejich důležitost pro organizaci, a vyjadřují jim uznání za práci, kterou odevzdávají.

2.5.4 Atmosféra pracovní skupiny

Sociální skupina má svá vlastní pravidla, normy a projevy. Manažer proto nemůže skupině nařídít, jak se má chovat, ale může ovlivnit dění ve skupině tím, že na ni působí. Vedoucí pracovník působí na dění ve skupině svou formální i neformální autoritou. Ovlivňuje výběr členů pracovní skupiny i případné odchody, redukci skupiny. Důležité je vytvořit mezi

zaměstnanci a manažerem vztah důvěry, který je založen na vzájemném respektu a spravedlivém chování.

Posilovat soudržnost pracovní skupiny je možné prostřednictvím podněcování skupinového řešení problémů, vytvářením prostoru pro neformální setkávání, posezení a povídání. Žádná z těchto aktivit nesmí být násilná, musí ponechávat prostor pro svobodné rozhodnutí. Dobrá pracovní skupina se vyznačuje efektivností a sama se napравuje.

V pracovní skupině si lidé vzájemně porovnávají své pracovní výkony. V případě pozitivního výsledku dochází k posílení sebevědomí zaměstnance. Pokud je výsledek negativní, může vést k ochotě zlepšit se a přiblížit svůj výkon k těm nejlepším ze skupiny. Pozitivním prvkem podněcující motivaci lidí je soutěživost, která ovšem v některých případech může přerůst v řevnivost.

Pokud manažeri chtějí předcházet mezilidským problémům ve skupině, musí správně rozpoznávat následující skupinové fenomény (Provazník, Komárková, 2004, str. 108):

- Jakou roli má každý jednatel ve skupině
- Kdo je ve skupině neformálním vůdcem a jak tento vůdce skupinu ovlivňuje
- Jakou má skupina vnitřní strukturu, jaká je hierarchie členů ve skupině, pokud je skupina uspořádána hierarchicky
- Jaké dynamické procesy ve skupině probíhají, v čem a jak rychle se skupina mění
- Jaká je soudržnost skupiny, jak jsou jednotliví členové vázáni ke skupině (volně nebo pevně)
- Jaká konkrétní pravidla a normy chování si skupina vytvořila
- Jak skupina reaguje na porušení pravidel, jak je tolerantní, jaké případné skupinové sankce používá

Bez základní znalosti těchto fenoménů nelze skupinu efektivně vést, ovlivňovat a předcházet problémům v mezilidských vztazích.

2.5.5 Pracovní podmínky a režim práce

Pracovní podmínky se řadí do kategorie hygienických faktorů, které v případě dlouhodobé nepříznivosti mohou vyvolat nespokojenost. Člověka nedokáže vždy uspokojit fakt, že pracuje v dobrých tepelných, světelných či mikroklimatických podmínkách. Podnik,

jenž vytváří lepší podmínky pro práci zaměstnanců, zaznamená zlepšení výkonu a druhotně se zlepšuje vztah mezi podnikem a zaměstnanci.

Ne všichni zaměstnanci vnímají intenzitu změny stejně. Každý jedinec ovšem pozná nulovou aktivitu zaměstnavatelů při zlepšování pracovních podmínek. Ignorování těchto podmínek zaměstnavateli může u zaměstnanců vést k demotivaci, a to i v případě vysokých hmotných odměn.

2.5.6 Identifikace s prací, profesí a s podnikem

Pojem identifikace s prací vyjadřuje optimální postoj člověka k práci, kdy člověk svou profesi považuje za součást své osobní charakteristiky. Je důležité správně zvolit své zaměstnání a přiměřeně zapojit adaptační mechanismy, které pomáhají překonat rozdílné představy o profesi a její reálnou podobou.

Identifikace s podnikem je chápána jako ztotožnění pracovníka s hospodářskou organizací a přijetím cílů podniku. Při propojení identifikace s prací u zaměstnance s identifikací profese a podnikem, dochází k dlouhodobému zvýšení pracovního výkonu.

Ne vždy má také člověk štěstí, že se při volbě povolání řídí svým zájmem či schopnostmi. První rozhodování o budoucí profesi přichází již v 15. letech. Při rozhodování mohou pomoci specializovaná psychologická centra pro profesionální poradenství. Samozřejmostí se stává nezbytné přizpůsobování měnícím se podmínkám trhu, kdy je nutné měnit během života jednou či vícekrát svoji profesi.

2.5.7 Pracovní prostředí

Koubek (2007, str. 353) popisuje pracovní prostředí jako: „... souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti (stroje a zařízení, suroviny, materiál), které spolu s dalšími podmínkami (technologií, organizace práce) vytváří faktory – fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické a další – ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu. Skladba a úroveň pracovního prostředí působí na pracovní pohodu, výkon, ale i zdravotní stav pracovníka. Náročná adaptace na nepříznivé pracovní prostředí vyvolává u pracovníka nespokojenost nebo odpor, který se zpravidla odrazí i v jeho vztahu k zaměstnavateli.“

Pracovní prostředí je potřeba upravovat tak, aby pozitivně působilo na jednání, myšlení a city člověka. Souhrn parametrů charakterizujících pracovní prostředí a příznivě působících na činnost člověka tvoří pracovní pohodu. Dokonalé pracovní prostředí je tvořeno

souladem složek kultury práce s úrovní techniky a technologie a dále má kladný vliv na produktivitu a kvalitu lidské práce. Vytvoření vhodného pracovního prostředí je náročným tvůrčím projekčním úkolem (Štikar a kol., 2003).

Pauknerová (2006) člení nepříznivé podmínky práce na základě míry důsledků jejich působení na:

- **Nepříjemné pracovní podmínky** – Mění postoj pracovníka k podnikové realitě, přičemž nedochází ke snížení pracovního výkonu.
- **Rušivé pracovní podmínky** – Snižují pracovní výkon. Patří sem např. nedostatečné osvětlení, nevhodné sociálně-psychologické faktory.
- **Škodlivé pracovní podmínky** – Pracovní podmínky jako extrémní hluk, oheň, vysoké teploty způsobují fyzické poškození organismu, např. zranění, popálení, otrava.

Prostorové a funkční podmínky pracoviště

Velký vliv na výkonnost pracovníka má vzhled a funkčnost jeho pracoviště. Prostorové řešení pracoviště musí pracovníkovi zajistit (Koubek, 2007, str. 353):

- Vhodnou **pracovní polohu**
- Optimální **zorné podmínky**
- Vhodnou **výšku pracovní plochy** přizpůsobenou postavě pracovníka
- Optimální **pohybové prostory** pro práci rukou a nohou
- Pohodlný **přístup na pracoviště**

„Jedinec by měl mít možnost upravit si pracoviště tak, aby se v něm dobře cítil. Zároveň by to však nemělo narušovat jeho práci a nemělo by to ani být v rozporu s bezpečnostními předpisy a normami,“ dodává Pauknerová (2006, str. 120).

Fyzické podmínky práce

Osvětlení pracoviště

Pro pracovní výkon je nejvhodnější rovnoměrné osvětlení. V případě, že nelze využít denního světla (z důvodu nerovnoměrnosti intenzity denního světla), je nutné využít umělé

osvětlení. Důležitým faktorem u umělého osvětlení je intenzita vlastního osvětlení. Ta by měla být např. ve výrobních halách o intenzitě 150-200 luxů. Umělé osvětlení má řadu nevýhod, které se projevují (Pauknerová, 2006):

- Oslněním
- Velkými kontrasty
- Nerovnoměrným osvětlením
- Hrou světla a stínů

Barevné řešení pracoviště

Barevná úprava pracoviště slouží jako nástroj psychologického ovlivnění pracovníka. Při rozhodování o výmalbě interiéru je vhodné respektovat druh práce, tvar, velikost a polohu prostoru, osvětlení, popř. i věk, pohlaví pracovníků. Jedná-li se o práci duševního charakteru, je vhodné použít odstíny studených barev (Koubek, 2007).

Pauknerová (2006) vysvětluje, že barvy na pracovišti plní bezpečnostní, orientační a estetické funkce. Dále dodává, že barevnost předmětů zefektivňuje práci a činí ji bezpečnější. Časté je použití černé a žluté, tvořící ostrý kontrast, které i v přírodě značí nebezpečí. Naše vnímání a cítění je ovlivňováno barevnými kombinacemi, proto je doporučeno při jejich využití se orientovat dle některých zásad:

- **Dominantní barva** – odpovídá zamýšlenému prostorovému využití.
- **Světlá barva na stropě** – opticky místnost rozšíří.
- **Barvy stěn** – mají vliv na to, zda místnost působí teple, studeně, klidně.
- **Každá barva použitá v místnosti** – by se měla objevit vícekrát.
- **Jedna místnost** – by měla mít max. tři barvy.
- **Barevné extravagantní pojetí** – např. podlaha by měla být tmavší než strop.
- **Výrazné a nápadné vzory** – mohou v člověku vzbudit nepříjemné až agresivní chování.

Zvukové podmínky pracoviště

Zvukové podněty rozdílnou intenzitou působí na člověka a jsou součástí každého pracoviště. Patří sem (Pauknerová, 2006):

- a) *Zvuková kulisa* – není příliš rušivá. Je tvořena slabými akustickými podněty bez signálního významu pro jedince. Např. rádio.
- b) *Zvukové podněty* – jsou významné pro dorozumívání mezi lidmi. Lze sem zařadit zvukové signály sloužící k dorozumívání.
- c) *Hluk* – zvukový podnět, který působí rušivě a má nadměrnou intenzitu.

Hluk je nepříjemný díky své intenzitě a frekvenci. Hůře je snášen hluk o vysoké frekvenci. Další vliv na člověka má i to, zda je hluk pravidelnou součástí jeho života. „Nadměrný hluk může vést k částečné nebo úplné hluchotě díky poškození sluchových orgánů, dále může vést k poškození a ke změnám v nervové soustavě, což může aktivovat duševní onemocnění, především neurózu nebo neurotické symptomy,“ zmiňuje Pauknerová (2006, str. 124).

Koubek (2007), Pauknerová (2006): Škodlivost hluku je dána délkou jeho působení, subjektivní odolností pracovníka k hluku, i tím, zda jde o hluk trvalý nebo dočasný. Chránit se před hlukem je možné více způsoby:

- **Technologicky** – úpravou strojů a technického zařízení
- **Snížením hluku jako takového** – obložení zdroje hluku materiálem
- **Osobními ochrannými pomůckami** – použití ochranných pomůcek

Mikroklimatické podmínky

Mikroklimatické podmínky jsou normativně stanoveny a bývají předmětem zájmu hygieny a fyziologie práce. Jejich součástí je teplota, vlhkost a proudění vzduchu, různé druhy znečištění. Na pracovišti by se měla teplota pohybovat kolem 20-28°C. Nepříjemně je také pociťováno intenzivní proudění vzduchu – průvan (Pauknerová, 2006).

Bezpečnost práce a ochrana zdraví

Zaměstnavatelé jsou povinni odstranit příčiny ohrožení života a zdraví pracovníka a vytvořit bezpečné pracovní podmínky. Dozor nad bezpečností práce provádí ministerstvo práce a sociálních věcí, kterému je podřízen Český úřad bezpečnosti práce. Orgány státního dozoru mohou vyžadovat potřebné doklady a informace a nařizovat, aby byly odstraněny zjištěné závady. Provádět kontrolu v oblasti bezpečnosti práce mohou i odborové orgány (Koubek, 2007).

Pracovníci mají právo na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Zaměstnanci mohou odmítnout práci, u které se domnívají, že je ohrožuje na životě a zdraví. Dále jsou povinni např. (Koubek, 2007, str. 356):

- a) Dodržovat bezpečnostní předpisy.
- b) Používat při práci osobní ochranné pracovní prostředky a ochranná zařízení.
- c) Zúčastňovat se školení a výcviku, podrobit se zkouškám z bezpečnostních předpisů a lékařským prohlídkám.
- d) Nepoužívat alkoholické nápoje a nezneužívat návykové látky na pracovištích, nenastupovat pod jejich vlivem do práce a dodržovat stanovený zákaz kouření.
- e) Oznamovat nedostatky a závady, které by mohly ohrozit bezpečnost nebo zdraví při práci, a podle svých možností se účastnit na jejich odstraňování.
- f) Podrobit se vyšetření, zda nejsou pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek.

Únava, režim práce a odpočinku

Projevy únavy mohou být dočasné psychické a fyziologické změny a zhoršení výkonu pracovníka. Často je charakterizována sníženou pozorností, ospalostí, špatnou koordinací pohybů apod. Únava může být nervová, svalová, smyslová a duševní. Ochrannou funkci plní subjektivní pocit únavy. Jsme-li na jeho vnímání méně citliví, může dojít k vyčerpání organismu. Při dlouhodobém vykonávání činnosti vznikají mentální bloky, které se vyznačují zvýšeným výskytem chybných úkonů. Dlouhodobé překonávání únavy vede k oslabení organismu a může se projevit snížením imunity (Pauknerová, 2006).

2.5.8 Externí stimulační faktory

Jedním z faktorů, které mají širší než podnikový rámec a ovlivňují pracovní ochotu, je **image podniku**. Čím společensky uznávanější podnik je, tím více daného jedince stimuluje. A naopak, negativní image se promítá do neochoty zaměstnat se u takového podniku a intenzivně pro něj pracovat. Image podniku je dána faktory, které nedokáže ovlivnit, tak faktory, které jsou v jeho rukou. Souhrn pravidel pro vytvoření správné image je obsahem předmětu Marketing.

Z hlediska **makroekonomické situace** dochází ke střídání období zvýšeného pracovního nadšení s obdobími apatie a skepse. Očekávání ekonomického růstu je stimulující, zatímco očekávání stagnace a recese je demobilizující. Dalšími významnými faktory jsou **politická situace** či **mikroklima rodinného prostředí a rodinných vztahů**.

2.6 Pracovní spokojenost

Pojem pracovní spokojenost lze charakterizovat více způsoby. Je možné ji chápat jako spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami nebo jako nutnou podmínku pro efektivní využívání pracovní síly. Pro pracovníka může být pracovní spokojenost spojena se seberealizací, radostí z práce apod. Subjektivní vztah k práci vyjadřují pracovníci specifickým hodnocením jejího obsahu a charakteru podmínek, za nichž je vykonávána. Navenek se pak projevuje v jejich konkrétních postojích (Pauknerová, 2006).

V tabulce č. 2.3 jsou znázorněna různá pojetí pojmu pracovní spokojenost (Provazník, Komárková, 2004, str. 84).

Tab. 2.3: Pojetí pojmu „pracovní spokojenost“

| Významy pojmu PRACOVNÍ SPOKOJENOST | | |
|---|--|---------------------------------------|
| 1. význam | 2. význam | 3. význam |
| subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance podniku | vnitřní uspokojení z práce | nízká úroveň nároků |
| VZTAHUJE SE | | |
| k pracovním podmínkám pracovníka | k prožitku aktivního naplnění pracovníka | k pasivnímu sebeuspokojení pracovníka |
| ZNAMENÁ | | |
| úroveň péče o zaměstnance | mobilizaci pracovních sil | demobilizaci pracovních sil |

Zdroj: Provazník, Komárková, 2004, str. 84.

Pauknerová (2006): Z pohledu Herzbergovy dvoufaktorové teorie lze pracovní spokojenost rozdělit na:

- **Vnější spokojenost** (spokojenost s vnějšími podmínkami)
- **Vnitřní spokojenost** (vnitřní uspokojení z práce)

Podle Herzbergovy teorie jsou vnitřní faktory spokojenosti u člověka spojeny s potřebou seberealizace. Vnější podmínky, jinak nazývané **frustrátory**, si člověk uvědomuje, až když jsou v nepořádku. Nespokojenost s vnějšími faktory, např. organizace práce, mezilidské vztahy na pracovišti, nízké odměny za práci, se projevuje prostřednictvím subjektivního vnímání. Nespokojenost s frustrátory má tak vliv na vnitřní pocit důležitosti a vážnosti, kterou cítí zaměstnanec ze strany vedení (Provazník, Komárková, 2004).

Pracovní podmínky i obsah práce ovlivňují jak spokojenost pracovníků, tak mají vliv na jejich ochotu k práci. Motivace pracovníků poroste v případě, že budou spojeny s vysokými nároky a očekáváním ve vztahu k podávanému pracovnímu výkonu. Tím se liší od demobilizující společnosti, charakterizované nízkými nároky. Nastane-li tento jev v organizaci, jedná se o tzv. **sociální nákazu** (Pauknerová, 2006). Atmosféru v podniku ovlivňují všichni lidé, kteří v něm pracují, ne však stejnou mírou. Když se vůdce skupiny bude chovat pasivně, ovlivní tím ostatní spolupracovníky. Proto je nutné objevit příznaky

sebedestruktivního sebeuspokojení u vůdců, a zavčas zasáhnout, dodává Provazník, Komárková (2004).

V praxi se míra pracovní spokojenosti pracovníků zjišťuje dílčími stránkami práce a pracovního zařazení, a dále jako spokojenost celková. K ověření úrovně pracovní spokojenost slouží dotazníky a řízené rozhovory, jejichž prostřednictvím vyjadřují pracovníci míru spokojenosti s dílčími aspekty práce (Pauknerová, 2006).

2.7 Fluktuace zaměstnanců

Slovo fluktuace pochází z latinského slova *fluctuare*, které v překladu znamená „houpat se na vlnách“. Obecně lze říci, že fluktuace je dobrovolný odchod zaměstnance z organizace ze subjektivních příčin, kdy na uvolněné místo nastoupí někdo jiný (Errbanová, 2009).

Je možné rozlišit tři druhy fluktuace:

1. **Přírozená** – smrt pracovníka, odchod do důchodu.
2. **V rámci podniku** – změna pracovního umístění.
3. **Z podniku** – všechny odchody zaměstnance, které jsou iniciovány jeho výpovědí a následně nástup do nového zaměstnání.

Podle Errbanové (2009) je mnoho příčin fluktuace. Některé příčiny je možné hledat v samotném zaměstnanci, v podniku a jeho okolí nebo plynou ze specifík povolání, z hospodářských a politických podmínek. Např. je známo, že fluktuace se zvýší v období hospodářské konjunktury, kdy je nízká nezaměstnanost. Následkem je odchod kvalifikovaných pracovníků, kteří se snaží nalézt práci, která jim bude lépe vyhovovat. Dalšími příčinami, které nemůže podnik plně ovlivnit je změna bydliště, změna zaměstnání spolu s partnerem apod. Existují však faktory, které může zaměstnavatel ovlivnit, a tím optimalizovat míru fluktuace v podniku.

Pro podnik a jeho úspěšné fungování je důležité pravidelně sledovat míru fluktuace zaměstnanců. **Míra fluktuace** se vypočítá jako podíl celkového počtu rozvázaných pracovních poměrů v daném období krát sto a průměrného počtu zaměstnanců v daném období.

Míru fluktuace je možné sledovat za různě zvolená období, podle pracovní funkce apod. Ideální rozsah fluktuace je **5-7%**. Optimální míra se však liší podle zaměření podniku, situace v odvětví, podle fáze, ve které se podnik nachází atd. Míra fluktuace v ČR je přibližně 15%, avšak v některých podnicích může dosahovat 25%.

K negativním stránkám fluktuace patří:

- Ztráta zaškolených zaměstnanců,
- Možný únik citlivých informací podniku,
- Ztráta zákazníků (zaměstnanec je přetáhne s sebou jinam),
- Pocit nejistoty u stávajících zaměstnanců a jejich přetížení
- Snížení důvěryhodnosti coby potencionálního zaměstnavatele pro kvalitní uchazeče o práci.

Fluktuace má však i své pozitivní stránky. K těm patří vytváření příležitostí k postupu, je mementem pro podprůměrné pracovníky, podněcuje příliv nových zaměstnanců do firmy a nových nápadů. A také optimalizuje proces personálního plánování.

2.8 Metody výzkumu

Jednotlivé metody výzkumu je možné rozdělit podle různých hledisek. Bedrnová, Nový (2007) vycházejí ze základního členění na kvalitativní a kvantitativní výzkumy a člení je do čtyř kategorií:

- a) **Dotazování** – Jedná se o nejčastěji využívanou metodu, založenou na výpovědích respondentů. Jen nutné mít však na paměti, že získané odpovědi mohou být zkreslené, např. neschopností respondenta přesně formulovat myšlenky. Proto lze věrohodnost výpovědí zvýšit orientací dotazů na konkrétní a jednoduché skutečnosti. Výsledek dotazování může být také ovlivněn tazatelem či prostředím, ve kterém dotazování probíhá. Základním kamenem dotazování je otázka. Dotazování může mít podobu rozhovoru, dotazníku, elektronického a telefonického dotazování.
- b) **Pozorování** – Zachycuje chování lidí v nejrůznějších situacích a interakci člověka s druhými lidmi. Pokud je zkoumaný problém pozorovatelný, má pozorování přednost před ostatními technikami empirického výzkumu.

Pozorování je možné rozlišit na zjevné a skryté, v závislosti na tom, zda je pozorovatel součástí pozorování či nikoliv. Dalším hlediskem členění je způsob zaznamenávání výsledku pozorování. V tomto případě se hovoří o osobním pozorování nebo pozorování zaznamenané pomocí záznamové techniky (např. videorekordér). Snížení chyb osobního pozorování lze docílit zvýšením počtu pozorovatelů.

- c) **Experiment** – Během experimentu vstupuje výzkumník do zkoumaných skutečností, ovlivňuje situaci a zkoumá reakce, a to buď v laboratorních, nebo přirozených podmínkách. Hlavním cílem experimentu je snaha porozumět příčinám chování. Výhodou experimentu je, že děje probíhají za předem upravených podmínek, což umožňuje jeho opakování, a tím ověření výsledků experimentu. Naopak nevýhodou je náročná příprava, ale i provedení a samotné vyhodnocení a zpracování.
- d) **Analýza věcných skutečností** – Analýza zahrnuje jak skutečnosti vzniklé spontánně, tak i skutečnosti, které byly zadány jako úkol. Jedná se o skutečnosti věcné povahy, jež vznikly lidskou činností. Výhodou je, že není omezena na relativně krátký úsek vlastního pozorování. Předmětem zkoumání mohou být i výsledky činnosti několika po sobě jdoucích generací. Analýza produktů lidské činnosti používá rozmanité nástroje, stejně jako jsou rozmanité lidské činnosti. Výzkum produktů má za úkol nalezené stopy shromáždit, utřídit a interpretovat. Lze sem zařadit analýzu dokumentů, obsahovou analýzu a analýzu fyzických stop.

Písemné dotazování – dotazník

Vzhledem k cílům práce je použita metoda dotazování. Dotazník je velmi rozšířeným nástrojem získávání informací pomocí výpovědi respondenta. Písemné dotazování spočívá v tom, že respondent písemně odpovídá na otázky v dotazníku. K hlavním výhodám dotazníků patří, že jsou levnější, nedochází k nežádoucímu ovlivnění působením osoby tazatele a respondent si sám určí dobu pro zodpovězení otázek.

Bedrnová, Nový (2004, str. 733) zmiňují nevýhody dotazníku:

- Nižší návratnost
- Možnost rozmyšlení si odpovědí (nedovoluje zachytit spontánní odpovědi)
- Není možná kontrola, kdo skutečně dotazník vyplnil
- Nejsou pod kontrolou podmínky (za kterých byl dotazník vyplněn)

Pauknerová (2006) rozlišuje dva základní typy dotazníků:

1. **Dotazníky účelové (příležitostné)** – tvořeny pro daný výzkumný účel. Pomocí účelových dotazníků se zjišťují názory pracovníků na podmínky jejich pracovní činnosti, na podmínky života apod.
2. **Standardizované dotazníky diagnostické** – jejich pomocí je možné identifikovat nejrozličnější osobnostní charakteristiky

Základem každého dotazníku jsou otázky, které je možné rozdělit na **otázky výzkumné**, které se bezprostředně vztahují k cílům výzkumu, a na **otázky funkční**. Ty se nevztahují k obsahové oblasti dotazníku, ale plní jiné významné funkce (Pauknerová, 2006):

- **Otázky identifikační** – obsahují sociologická data (pohlaví, věk, vzdělání)
- **Otázky úvodní či motivační** – poskytují respondentovi informaci o cílech výzkumu.
- **Otázky kontrolní** – prostřednictvím kontrolních otázek se posuzuje pravdivost výpovědi respondenta na otázky výzkumné.

Při konstrukci dotazníku se používají otázky **otevřené** nebo **uzavřené**. Otázky otevřené se uplatňují v předvýzkumech nebo v případě, že zaměření dotazníku neumožňuje jednoznačnou kategorizaci odpovědí. Následné vyhodnocení je poměrně obtížné.

3. ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE ARDAGH METAL PACKAGING ZNOJMO a.s.

3.1 Ardagh Group

Ardagh Group je přední společností operující v 91 pobočkách, zabývající se výrobou obalů z kovů a skla ve více než 25 zemích. Prostřednictvím závazku kvality, služeb a technického pokroku upevňuje vztahy se svými zákazníky a drží 1. – 2. místo na trhu po celém světě. Společnost ve svých pobočkách zaměstnává přes 15 000 lidí.

Ve své strategii společnost uplatňuje udržitelný rozvoj jako součást politiky řízení společenské odpovědnosti. Společnost Ardagh Group proto definuje 2 hlavní elementy, prostřednictvím nichž chce rozvoj udržet a to pomocí:

- Minimalizace dopadů na životní prostředí,
- Maximalizace ekonomického výkonu.

V České republice má společnost Ardagh Group tři pobočky. Ty se nacházejí ve Znojmě, Teplicích a Skřivanech. Tato bakalářská práce se zabývá pobočkou ve **Znojmě**.

3.2 Historie a vývoj pobočky ve Znojmě

Historie společnosti Ardagh Metal Packaging Znojmo a.s. se datuje ke konci čtyřicátých let minulého století pod názvem Ferremba. Později se název změnil na Strojbal a posléze na Obalex. V roce 1970 společnost zaměstnávala na 237 zaměstnanců. Neuplynulo mnoho let a společnost změnila název znovu. V roce 2004 se firma transformovala na Impress Znojmo a stala se součástí mezinárodního holdingu Impress Group. Jednalo se o zhruba šedesát závodů po celém světě, největší zastoupení bylo v Evropě. 7. 12. 2010 změnila firma majitele znovu, zatím naposledy. Stala se tak součástí nadnárodní skupiny Ardagh Group. Sortiment zůstal i tentokrát stejný.

Poslední změnou, která nastala, bylo sloučení všech tří závodů v ČR. Stalo se tak v prosinci loňského roku. Během sloučení došlo ke změně názvu znojemského závodu z Ardagh Metal Packaging Znojmo a.s. na **Ardagh Metal Packaging Czech Republic s.r.o.**

odštěpný závod Znojmo. Sortiment i organizační struktura závodu byla zachována. Od počátku se firma orientuje na potravinářské obaly, zejména **plechovky**. Ty se vyrábí pro potravinářské účely (ne pro nápoje). Sortiment zboží zahrnuje i plechovky určené pro krmení domácích mazlíčků. K nejvýznamnějším zákazníkům společnosti patří Bonduel, Hamé, Mars nebo Nestlé.

Vysokou úroveň výrobního procesu, a tím i stabilní a vysoké kvality poskytovaných služeb a výrobků zákazníkům, si společnost udržuje prostřednictvím normy ISO 9001. Tato norma se zabývá principy řízení dokumentace, lidských zdrojů, zavádí procesy komunikace se zákazníky apod. Znojemský závod získal také mnoho certifikátů a ocenění. Jedním z nich je ocenění „**Plechovka roku**“ **Silver Award – Food two – piece category** (stříbrná cena – kategorie dvoudílné plechovky na potraviny) z roku 2008.

Společnost se nachází ve Znojmě, na ulici Průmyslová 24. V těsné blízkosti společnosti je situováno znojemské vlakové a autobusové nádraží, které je vzdálené pět minut chůze. Přímo na Průmyslové ulici je nespočet parkovacích míst a je zde i autobusová zastávka. Vrátnice je umístěna přímo u vchodu do areálu, kde na příchod a odchod zaměstnanců, návštěvníků a dalších osob dohlíží vrátný. V blízkosti vrátnice je umístěn přístřešek pro kola a je zde vyhrazen prostor pro kuřáky. V samotném areálu se kromě vrátnice nachází výrobní haly, administrativní budova a sklady.

3.3 Organizační struktura

Příloha č. 1 znázorňuje organizační strukturu Ardagh Metal Packaging Znojmo a.s. ještě před sloučením znojemského závodu a závodů ve Skřivanech a Teplicích. Je na ní možné vidět vztahy nadřízenosti a podřízenosti jednotlivých zaměstnanců společnosti. V čele organizace je generální ředitel, který má k dispozici asistentku a personalistku. Struktura společnosti je rozčleněna na šest jednotlivých divizí, za jejichž chod odpovídá ředitel divize. Každý zaměstnanec se zodpovídá svému vedoucímu, od něhož přijímá příkazy a jemuž odpovídá za splnění úkolů.

Po sloučení tří českých závodů, ke kterému došlo v prosinci 2011, se organizační struktura nepatrně změnila. Generální ředitel má nyní na starosti závod jak ve Znojmě, tak ve Skřivanech a Teplicích. V čele znojemského závodu stojí *ředitel závodu*. Novinkou je také

zavedení pracovní pozice *interní lektor*, který se zodpovídá výrobnímu řediteli a má na starosti zaškolení nových zaměstnanců. Zbylá část organizační struktury zůstala zachována.

Ardagh Metal Packaging Znojmo a.s. je poměrně výrazným a stabilním zaměstnavatelem ve Znojmě. Najdeme zde zaměstnance, kteří ve firmě pracují přes čtyřicet let a zažili čtyři různé názvy podniku. V roce 2001 měla firma 270 zaměstnanců, od roku 2005 je počet zaměstnanců poměrně stabilní. Nyní podnik zaměstnává 130 pracovníků. V tabulce č. 3.1 je možné zhlédnout počet zaměstnanců pro jednotlivé roky.

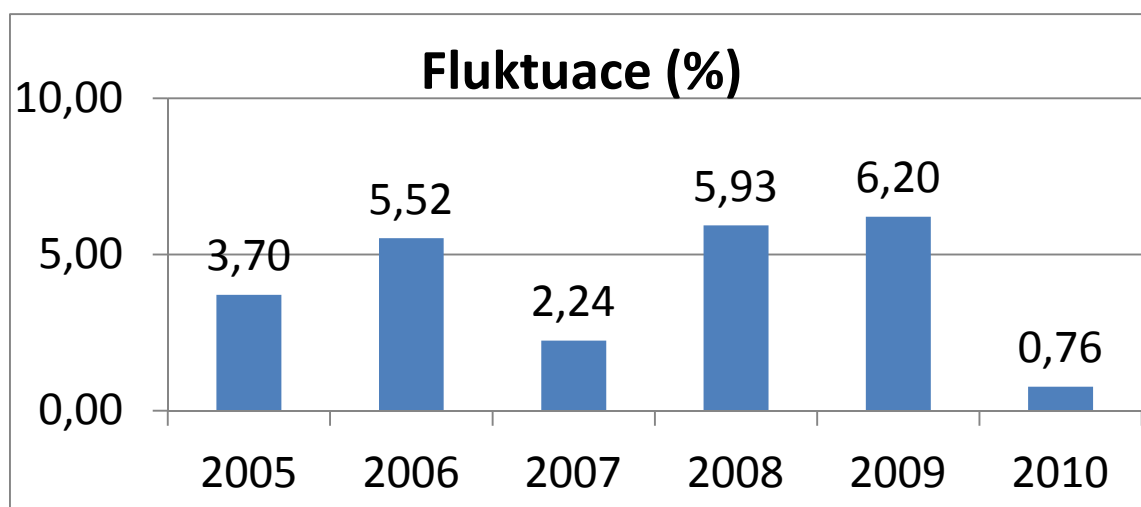
Tab. 3.1: Počet zaměstnanců v jednotlivých letech



Zdroj: Interní informace firmy, upraveno autorem

Na chod podniku a jeho úspěšné fungování má vliv také fluktuace. Ta by měla být v optimální míře v rozmezí 5-7%. Z grafu č. 3.2 je možné vyčíst, že míra fluktuace podniku v jednotlivých letech nepřesáhla sedmi procentní hranici, a je proto v optimální míře. Nejčastěji se hodnota fluktuace pohybovala kolem 6 %. Nejkritičtější situace nastala v roce 2009, kdy míra fluktuace činila 6,20 %. Nejnižší hodnota byla překvapivě naměřena následující rok, kdy byla pouze 0,76 %.

Tab. 3.2: Fluktuace zaměstnanců



Zdroj: Interní informace firmy, upraveno autorem.

3.4 Pracovní a mzdové podmínky společnosti

Pracovní a mzdové podmínky mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem společnosti upravuje **kolektivní smlouva**. Práva a povinnosti vyplývající pro zaměstnance z ustanovení této kolektivní smlouvy se vztahují na všechny zaměstnance Ardagh Metal Packaging Znojmo a.s. Ostatní ustanovení, která neupravuje Zákoník práce a Obchodní zákoník jsou obsažena v Pracovním řádu Ardagh Metal Packaging Znojmo a.s. Při uzavírání kolektivní smlouvy a při případných sporech musí vycházet obě strany ze Zákona o kolektivním vyjednávání a ustanovení Zákoníku práce.

Kolektivní smlouva upravuje následující náležitosti:

Vznik pracovního poměru

Podmínkou přijetí do zaměstnání je předložení výsledku lékařské prohlídky u smluvního lékaře a doporučení lékaře k výkonu zaměstnání. Smluvním lékařem je MUDR. Lenka Pokorná, Kotkova 1, Znojmo. Při uzavírání pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen seznámit každého zaměstnance s právy a povinnostmi vyplývající pro něho z pracovní smlouvy, s pracovními a mzdovými podmínkami, s pracovním řádem a.s., s právními předpisy a ostatními předpisy vztahujícími se k práci, kterou bude vykonávat.

Dále pak s pracovními předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a se zásadami hygieny při práci.

Skončení pracovního poměru

Při rozhodování o skončení pracovního poměru výpovědí dané zaměstnavatelem z důvodů organizačních změn je přihlíženo k délce trvání zaměstnání zaměstnance, k jeho kvalifikaci a schopnostem. Při skončení pracovního poměru v průběhu kalendářního roku z důvodů organizačních změn bude zaměstnanci vyplacena odměna, na kterou by zaměstnanci vznikl nárok z této kolektivní smlouvy v průběhu celého kalendářního roku.

Pracovní doba, doba odpočinku, dovolená na zotavenou

Pracovní doba ve společnosti je 37,5 hodin týdně. Výrobní divize se člení na montáž a lisu. Pracovníci střediska montáže pracují ve 2 směnách (ranní, noční) po 12 hod. Zaměstnanci mají nárok na dvě půlhodinové přestávky (tab. č. 3.3).

Tab. 3.3: Pracovní doba zaměstnanců montážního střediska

| | Pracovní směna | Přestávka |
|----------|-----------------------|--|
| 1. směna | 6,00 – 18,00 | 30. min. přestávka v době od 10,30 – 12,30 30. min. přestávka v době od 15,00 – 17,00 |
| 2. směna | 18,00 – 6,00 | 30. min. přestávka v době od 22,30 – 00,30 30. min. přestávka v době od 03,00 – 05,00 |

Pracovní doba zaměstnanců střediska lisů se dělí na 3 směny (ranní, odpolední, noční). V tabulce č. 3.4 je znázorněna pracovní doba včetně půlhodinových přestávek. Rozvržení jednotlivých přestávek a doby čerpání může změnit nadřízený zaměstnanec v souladu se zákonem.

Tab. 3.4: Pracovní doba zaměstnanců střediska lisů

| | Pracovní doba | Přestávka |
|----------|----------------------|--|
| 1. směna | 6,00 – 14,00 | 30. min. přestávka v době od 10,30 – 12,30 |
| 2. směna | 14,00 – 22,00 | 30. min. přestávka v době od 17,00 – 19,00 |
| 3. směna | 22,00 – 6,00 | 30. min. přestávka v době od 01,00 – 03,00 |

Vyžadují-li to podmínky provozu, může ředitel divize logistiky, ředitel výrobní divize a ředitel divize techniky na pracovištích jím řízených určit pracovní dobu pracovníkům s odlišným nástupem. Práci přesčas je oprávněn zaměstnanci nařídit přímo nadřízený zaměstnanec nebo technik vykonávající pracovní pohotovost.

Výměra dovolené činí 5 týdnů v kalendářním roce.

Mzda, náhrada mzdy, poskytování příplatků a odměn

Minimální mzda zaměstnance je stanovena na 8900 Kč. K základním mzdám se vyplácí prémie dle premiového řádu. Mimo příplatků stanovených obecně závaznými právními předpisy poskytuje zaměstnavatel dle kolektivní smlouvy příplatky za práci v odpoledních směnách, za svařování a za práci v nepřetržitém provozu.

- a) **Práce v odpoledních směnách** – za práci v odpoledních směnách se vyplácí příplatek 8,50 Kč/hod. Příplatek náleží po odpracování 4 hodin.
- b) **Práce v noci** – za práci v noci je vyplacen příplatek 11,30 Kč/hod. Práci v noci se rozumí práce konaná v noční době mezi 22. a 6. hodinou.
- c) **Přesčasová práce** – za dobu práce přesčas přísluší příplatek 25 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnavatelem nedohodli na poskytnutí náhradního volna. U všech pracovníků pracujících v nepřetržitém provozu je na každou hodinu práce přesčas vyplácen příplatek 35 % průměrného výdělku.
- d) **Svátky** – zaměstnanci, který nepracuje proto, že svátek připadl na jeho obvyklý pracovní den, přísluší mzda ve výši 100 % průměrného výdělku. Zaměstnanec, který bude ve svátek pracovat, obdrží mzdu za odpracované hodiny + příplatek 135 % průměrného výdělku pokud nebude čerpat náhradní volno.
- e) **Svařování**- příplatek za svařování je poskytován ve výši 9,00 Kč za 1 hod. práce.
- f) **Nepřetržitý provoz** – příplatek za nepřetržitý provoz činí 7,30 Kč/hod.
- g) **Pohotovost** – příplatek za pracovní pohotovost je vyplácen ve výši 20 % z průměrného výdělku.
- h) **Práce v sobotu a neděli** – za dobu práce v sobotu a neděli přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku.

Ve společnosti se vyplácí dva druhy premií: měsíční a mimořádná. Měsíční výše prémie je přímo závislá na plnění ukazatelů. Mimořádná prémie může být přiznána např. za:

- a) plnění krátkodobých cílů
- b) mimořádné úsilí nad rámec pracovních povinností
- c) zvýšení obtížnosti výkonu práce
- d) mimořádné přínosné vyřešení problematických nebo závažných situací

Poskytnutí mimořádné prémie navrhuje příslušný ředitel divize a její vyplacení schvaluje ředitel závodu.

Prémiové ukazatele pro středisko montáže a lisů:

- 1) Na základě hodnocení mistra nebo nadřízeného v hodnotícím pohovoru se každému pracovníkovi přizná osobní prémie ve výši 0 % až 6 %.
- 2) Za nepřekročení stanoveného % zmetkovitosti bude přiznána prémie ve výši 2 %.
- 3) Za splnění stanoveného % lidské efektivity na středisku bude přiznána prémie ve výši 2 %.

Pokud budou překročeny ukazatele uvedené v bodě 2 a 3, budou prémie navýšeny za nižší zmetkovitost až do výše 10 % a za lidskou efektivitu až do výše 18 %.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Ve společnosti je zřízena komise rizik, která se schází 1x za měsíc. Veřejná prověrka BOZP je uskutečněna nejméně jednou za rok za účasti členů komise rizik. O závěrech z jednání komise rizik stejně jako z veřejné prověrky BOZP jsou vypracovány zprávy včetně způsobu a harmonogramu odstranění závad.

3.5 Pracovní prostředí

Společnost Ardagh Metal Packaging Znojmo a.s. investuje nemalé částky do rekonstrukce výrobních hal a modernizace strojů. Jednou z větších změn bylo přemístění administrativního oddělení, které dříve bylo umístěno v samostatné budově. To se nyní

nachází v budově spolu s výrobní linkou, takže zaměstnanci jsou více pod dohledem vedení. Modernizace strojů probíhá dle racionalizačních opatření 1 x 8 – 15 let. V současné době probíhá výměna linky na svařovanou plechovku za linku na taženou plechovku. Také proběhla oprava vrat, zateplení nakládacích ramp a oprava podlahy.

Osvětlení na pracovišti je zajišťováno jak denním světlem, tak světlem umělým. Prostory budov jsou malovány bílou barvou minimálně jednou za tři roky. Podlaha ve výrobních halách je betonová se žlutým ohraničením pracovních ploch. Teplota v hale činí 16 – 21°C. V letním období je teplota udržována pomocí ventilátorů a vzduchotechniky, během zimy pak vzduchotechnikou na páru a teplou vodu a radiátory na teplou vodu z odpadního tepla.

Během výrobního procesu je na pracovišti zvýšená hladina hluku. K nejhluchnějším strojům používaných při výrobě patří lis Haar, jehož hlučnost dosahuje až 90 Db. Ostatní linky dosahují hlučnosti v rozmezí 65 – 82 Db. Při výrobě také dochází k uvolňování nebezpečných výparů. Poslední měření těchto výparů proběhlo v srpnu 2010, kdy během osmi hodinové směny byly naměřeny následující údaje: xylen 0,13 mg. m³l; ethyl benzen 0,06 mg. m³l; butyl 0,64 mg. m³l; cyklohexanon 0,33 mg. m³l; butanol 0,02 mg. m³l; C12 – C6 0,47 mg. m³l; kumen 0,14 mg. m³l.

Bezpečnost při práci

Zaměstnavatel zaměstnancům zabezpečuje zdravotní preventivní péči a školení zaměstnanců o předpisech k zajišťování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, platných dle BOZP. Ve společnosti také probíhají pravidelná měření škodlivých látek v ovzduší. Ženy zaměstnané ve společnosti nevykonávají práce, které jsou pro ně fyzicky nepřiměřené nebo škodí jejich organismu. Dále pro ně platí zákaz zvedání a přenášení břemen nad 15 kg váhy při manipulaci s materiálem a výrobky.

K ochraně zdraví před účinky tepelné zátěže a zátěže chladem poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům na pracovištích nebo v jeho bezprostřední blízkosti ochranné nápoje. Nárok na poskytování ochranných nápojů vzniká všem pracovníkům, jejichž pracoviště je hodnoceno v kategorizaci rizik stupněm 2.

Péče o zaměstnance

Zaměstnavatel svým zaměstnancům zabezpečuje bezpečnou úschovu svršků a dalších osobních věcí, které jsou zaměstnanci povinni odkládat do přidělených šatních skříní. Na každém úseku se také nachází sociální zařízení, zvláště pro muže a ženy.

Společnost svým zaměstnancům zajišťuje ochranné pracovní pomůcky, včetně praní pracovních oděvů. Stravování zaměstnanců je zabezpečeno na ranní směně v pracovní dny v závodní jídelně. Zaměstnanci také dostávají stravenky, které jim hradí zaměstnavatel (55 Kč) a část si platí zaměstnanec sám (24 Kč).

Zaměstnancům společnosti jsou poskytovány věrnostní odměny a odměny při životních jubileích a dárcovství krve. Věrnostní odměny se poskytují všem zaměstnancům při nepřetržitém trvání pracovního poměru ve společnosti více než 15 let. Při dosažení životního jubilea – 50 a 60 let věku při splnění podmínky nepřetržitého trvání pracovního poměru 10 a více let je odměna ve výši 3 600 Kč. Dobrovolným dárcům krve je za každý 5. odběr vyplacena odměna ve výši 1000 Kč.

Zaměstnanci získávají nárok na finanční příspěvek na rekreaci po odpracování min. 2 roků ve společnosti. Nárok na tento příspěvek má zaměstnanec 1 x za 2 roky, a je poskytován nejméně na 6ti denní rekreaci. Výše příspěvku činí 2 500 Kč / osoba na rekreaci. Příspěvek je poskytnut na základě předložení faktury cestovní kanceláře, případně předložení dokladu o zaplacení z rekreačního zařízení. Zaměstnavatel dále poskytuje příspěvky pro děti zaměstnanců na dětské tábory, lyžařské školní výcviky, sportovní soustředění, školní zájezdy nebo jazykové pobyty, a to ve výši 60 % z ceny, maximálně však 5 000 Kč na zaměstnance ročně.

Společnost pro své zaměstnance pořádá jednou ročně Vánoční večírek a během roku setkání zaměstnanců závodů v Teplicích a Skřivanech.

4. ANALÝZA STIMULAČNÍCH FAKTORŮ

Cílem bakalářské práce je zjistit prostřednictvím dotazníkového průzkumu vliv stimulačních faktorů v organizaci Ardagh Metal Packaging Znojmo a.s. Po konzultaci s personalistkou společnosti bylo domluveno, že se průzkum bude zabývat pracovním prostředím, atmosférou práce a obsahem práce zaměstnanců výrobní divize. Prostřednictvím analýzy odpovědí respondentů budou určeny problémové oblasti a navrženy možná řešení, které přispějí k vyšší spokojenosti zaměstnanců.

4.1 Dotazníkové šetření

Ke zkoumání současné úrovně spokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím byla použita technika dotazníkového šetření, a to z důvodu nízké nákladnosti a jednoduchosti sběru dat. Nevýhodou může být nízká návratnost, které se předešlo osobní účastí při vyplňování dotazníku respondenty.

Dotazník, který je k nahlédnutí v příloze č. 2, se skládá z 12 otázek zaměřených na vybrané stimulační faktory. Při sestavování dotazníku se vycházelo z poznatků, které jsou obsaženy v teoretické části. V úvodu dotazníku je vysvětlen účel průzkumu, ujištění o anonymitě dotazování a instrukce pro správné vyplnění dotazníku. 1. – 11. otázka jsou **otázky uzavřené**, u kterých respondent vybere vždy jednu odpověď dle svého uvážení. Uzavřené otázky nabízejí výběr z pěti slovně vymezených odpovědí. U otázky č. 5 a 7 je odpověď pouze Ano, Ne. Poslední 12. otázka je **otázka otevřená**. Zde byl ponechán prostor pro vyjádření návrhů a názorů respondentů. Identifikační otázky nebyly záměrně použity z důvodu zachování anonymity.

V 1. a 2. otázce se zaměstnanci vyjadřují ke spokojenosti v zaměstnání. Otázky č. 3 až 7 jsou zaměřeny na pracovní podmínky. 8. a 9. otázka zjišťuje srozumitelnost a otevřenost komunikace mezi zaměstnanci a nadřízeným pracovníkem. 10. otázka je zaměřena na zjištění míry informovanosti zaměstnanců o budoucích plánech podniku a dění ve společnosti. V 11. otázce respondenti odpovídali, zda už někdy uvažovali o odchodu ze společnosti.

Získané údaje byly zpracovány v programu Microsoft Excel, za použití funkce četností. Pro lepší přehlednost jsou výsledky vyjádřeny graficky.

4.2 Soubor respondentů

Společnost Ardagh Metal Packaging Znojmo a.s. je výrobcem kovových plechovek, proto se dá očekávat, že při výrobním procesu je zvýšená úroveň hlučnosti, prašnosti a je zde vyšší koncentrace výparů. Pro efektivní výrobu je potřeba udržovat kvalitní pracovní prostředí, ve kterém se budou pracovníci dobře cítit. Z toho důvodu byla pozornost zaměřena na zaměstnance **výrobní divize**.

Znojemská pobočka zaměstnává celkově 130 zaměstnanců. Pro účel výzkumu byli vybráni zaměstnanci výrobní divize, která se dělí na středisko montáže a lisů. Po domluvě s ředitelem pobočky byla zastavena na půl hodiny výroba a pracovníci jedné směny se shromáždili v závodní jídelně. Písemného dotazování se zúčastnilo 19 pracovníků, kteří byli toho dne na směně. Návrat dotazníků byl 100 %.

4.3 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření

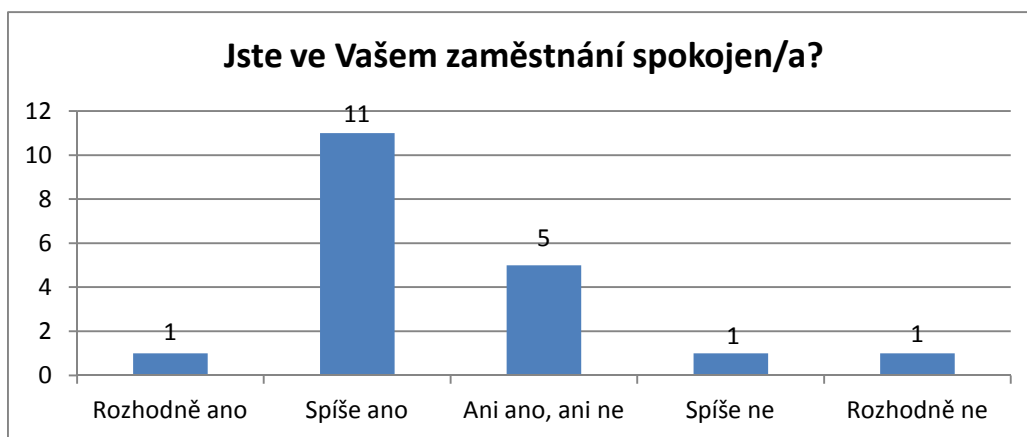
V následující části bude provedena analýza odpovědí respondentů získaných prostřednictvím dotazníkového šetření. Pořadí otázek je zachováno tak, jak byly uvedeny v dotazníku.

Otázka č. 1:

Jste ve Vašem zaměstnání spokojen/a?

Otázka č. 1 zjišťuje spokojenost respondentů v zaměstnání. Na první pohled je z grafu č. 4.1 možné říci, že počet spokojených zaměstnanců ve společnosti Ardagh Metal Packaging Znojmo a.s. je větší, než těch nespokojených. Celkem 11 respondentů z 19 oslovených uvedlo, že jsou v zaměstnání spokojeni. 5 respondentů se přiklonilo k neutrální odpovědi. 1 respondent je v zaměstnání spíše nespokojen. Nespokojených zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazování, byli 2.

Graf 4.1: Spokojenost v zaměstnání

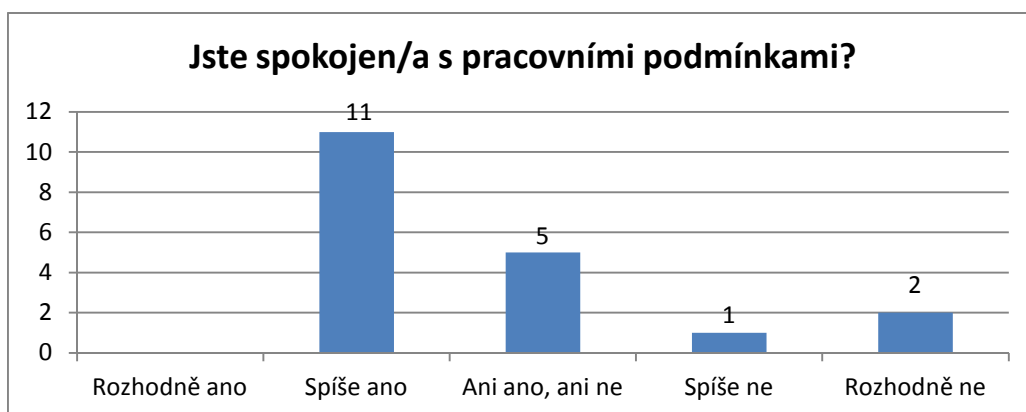


Otázka č. 2:

a) ***Jste spokojen/a s pracovními podmínkami?***

Otázka č. 2 byla zaměřena na spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami. Ačkoliv převažují spíše kladné odpovědi, nikdo z dotázaných není zcela spokojen s danými pracovními podmínkami firmy. 11 respondentů je s pracovními podmínkami podniku spíše spokojeno. 5 z dotázaných zastává neutrální postoj. 1 respondent je s pracovními podmínkami spíše nespokojen a zcela negativní postoj zastávají 2 z dotázaných. I Přesto, že se objevilo několik záporných hodnocení, je možné říci, že zaměstnanci společnosti jsou s pracovními podmínkami spokojeni.

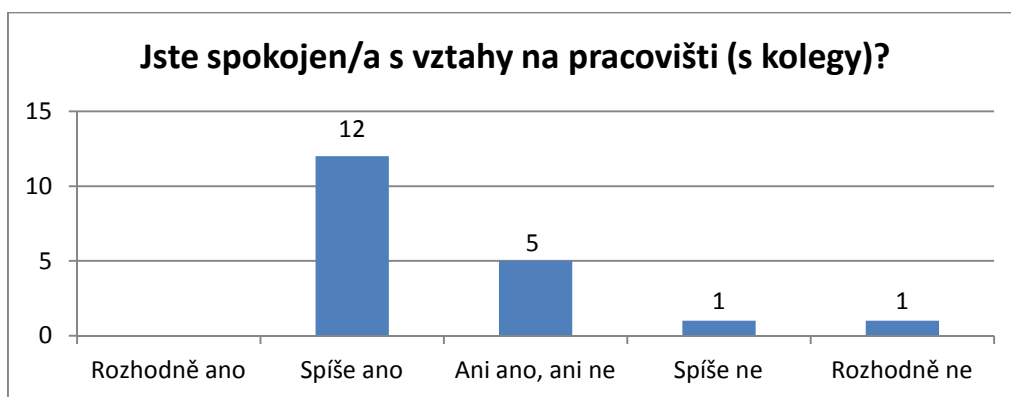
Graf 4.2: Spokojenost s pracovními podmínkami



b) *Jste spokojen/a se vztahy na pracovišti (s kolegy)?*

Velký vliv na spokojenost zaměstnanců mají vztahy mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými, a také mezi zaměstnanci samotnými. Na otázku, zda jsou respondenti spokojeni se vztahy s kolegy na pracovišti, odpovědělo kladně 12 dotázaných. Neutrální postoj vyjádřilo 5 respondentů, odpověď spíše ne a rozhodně ne označil vždy jen jeden respondent.

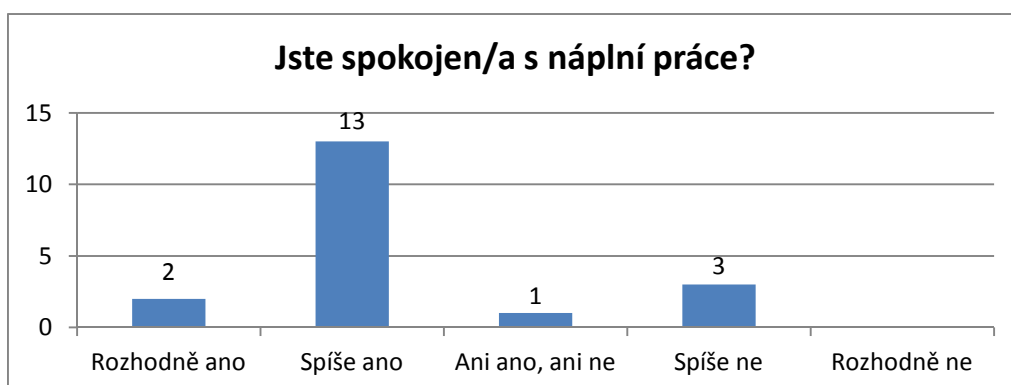
Graf 4.3: Spokojenost se vztahy na pracovišti



c) *Jste spokojen/a s náplní práce?*

Tato otázka se týká spokojenosti zaměstnanců s obsahovou náplní práce. Z grafu č. 4.4 vyplývá, že s náplní práce jsou rozhodně spokojeni 2 respondenti a 13 respondentů je spíše spokojeno. 1 respondent se přiklání k neutrální odpovědi. Odpověď spíše ne označili 3 z dotázaných. Žádný z respondentů není s náplní práce zcela nespokojen. Z uvedených odpovědí vyplývá, že zaměstnanci společnosti jsou s náplní práce spokojeni.

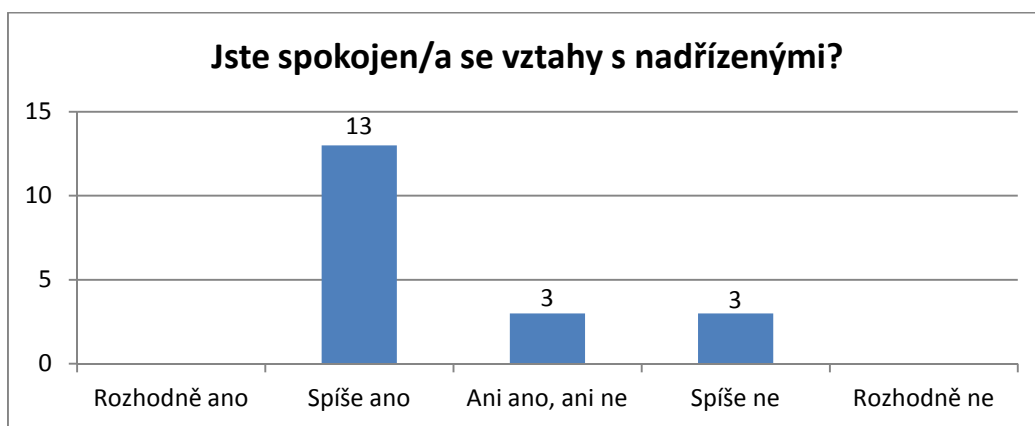
Graf 4.4: Spokojenost s náplní práce



d) *Jste spokojen/a se vztahy s nadřízenými?*

V následující otázce byla zjišťována spokojenost zaměstnanců se vztahy s nadřízenými. Žádný z respondentů není se vztahy panujícími na pracovišti s vedením rozhodně spokojen či nespokojen. Nejčastěji byla označena odpověď spíše ano, ke které se přiklání 13 respondentů. 3 z dotázaných uvedlo neutrální odpověď a další 3 respondenti jsou se vztahy s nadřízenými spíše spokojeni.

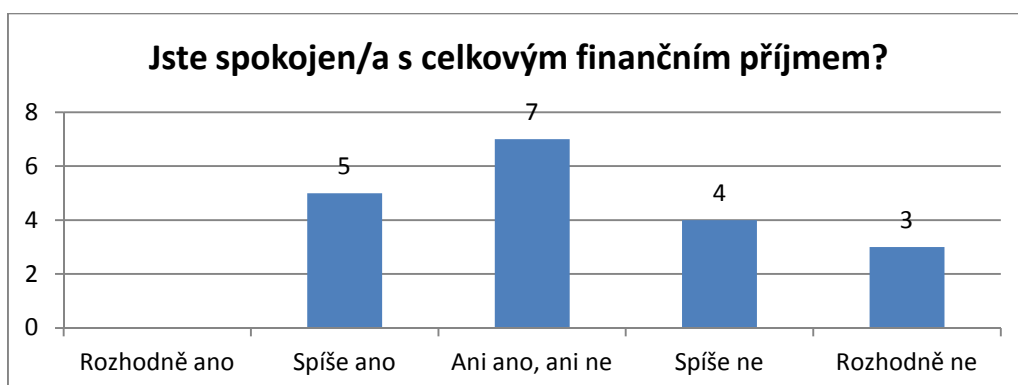
Graf 4.5: Spokojenost se vztahy s nadřízenými



e) *Jste spokojen/a s celkovým finančním příjmem?*

U otázky č. 2 e), zabývající se spokojeností s celkovým finančním příjmem, převažují častěji negativní odpovědi. S finančním ohodnocením je spíše spokojeno 5 z dotázaných. Nejčastěji byla označena neutrální odpověď, kterou uvedlo 7 respondentů. S celkovým finančním příjmem nejsou spokojeni 4 z dotázaných a rozhodně nespokojeni s finančním příjmem jsou 3 respondenti.

Graf 4.6: Spokojenost s celkovým finančním příjmem

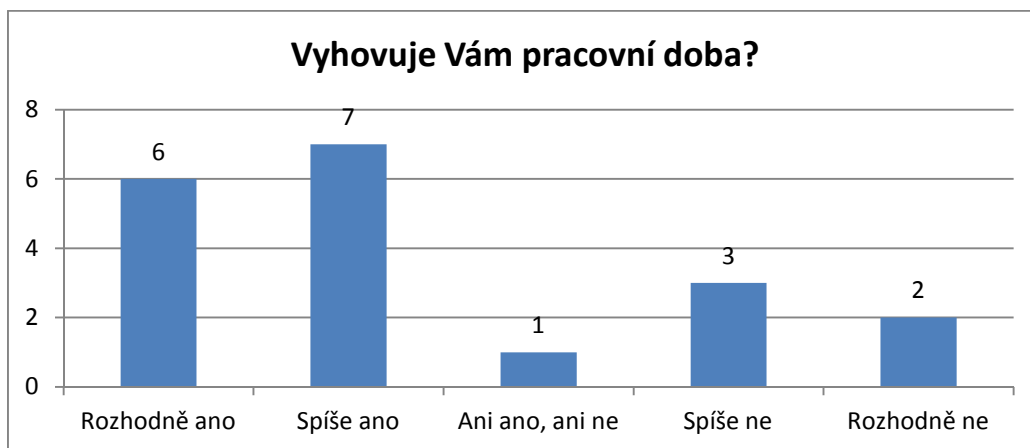


Otázka č. 3

Vyhovuje Vám pracovní doba?

Zaměstnanci společnosti Aragh Metal Packaging Znojmo a.s. pracují ve dvanácti hodinové nebo osmi hodinové směně podle toho, zda se jedná o středisko montáže či středisko lisů. V otázce č. 3, která hodnotí spokojenost zaměstnanců s pracovní dobou, převažují kladné odpovědi. S pracovní dobou je rozhodně spokojeno 6 z dotázaných respondentů. 7 respondentů uvádí odpověď spíše ano. Neutrální odpověď byla uvedena pouze 1. Pracovní doba spíše nevyhovuje 3 dotázaným a 2 respondentům nevyhovuje vůbec.

Graf 4.7: Pracovní doba

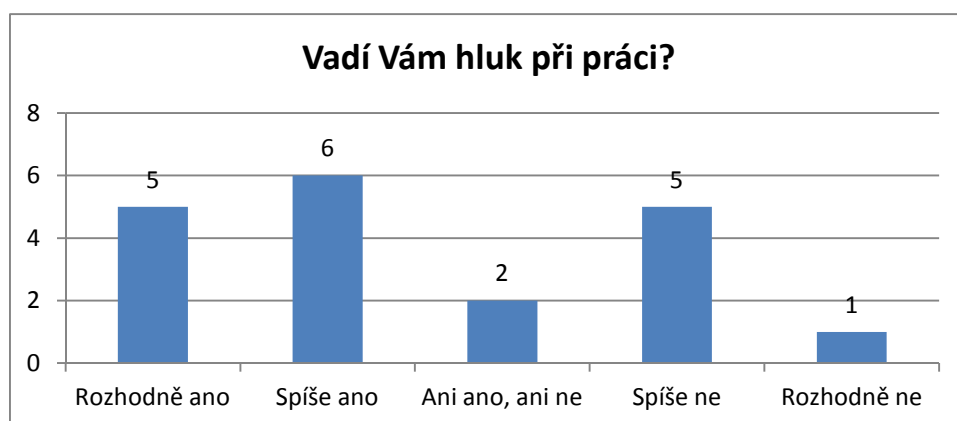


Otázka č. 4

Vadí Vám hluk při práci?

Během výrobního procesu je na pracovišti zvýšená hladina hluchnosti, kterou nemusí všichni zaměstnanci dobře snášet. Hluk při práci rozhodně vadí 5 respondentům, 6 respondentům spíše vadí. 2 z dotázaných uvedlo neutrální odpověď. 5 respondentům hluk při práci spíše nevadí a 1 z nich nevadí vůbec. Jak výsledky průzkumu ukázaly, hluk na pracovišti je jedním z problémových faktorů. Proto je důležité, aby si zaměstnanci sluch chránili používáním ochranných pomůcek.

Graf 4.8: Hluk při práci

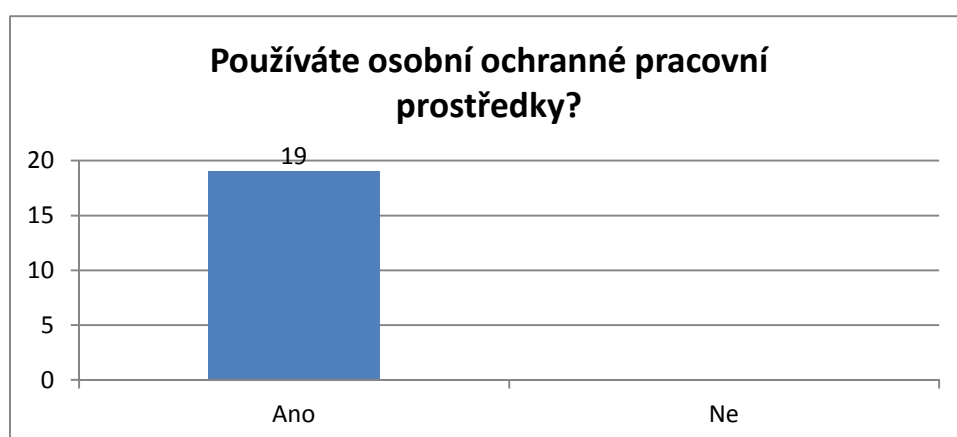


Otázka č. 5

Používáte osobní ochranné pracovní prostředky (oděv, rukavice, brýle)?

Z důvodu bezpečnosti by zaměstnanci měli během pracovní činnosti používat ochranné pracovní prostředky, pomocí nichž lze zabránit i mnoha pracovním úrazům. Zda tomu tak opravdu je, zjišťovala otázka č. 5. Výsledek průzkumu je velmi pozitivní. Všech 19 dotázaných uvedlo, že při práci ochranné prostředky používá.

Graf 4.9: Používání osobních ochranných prostředků při práci

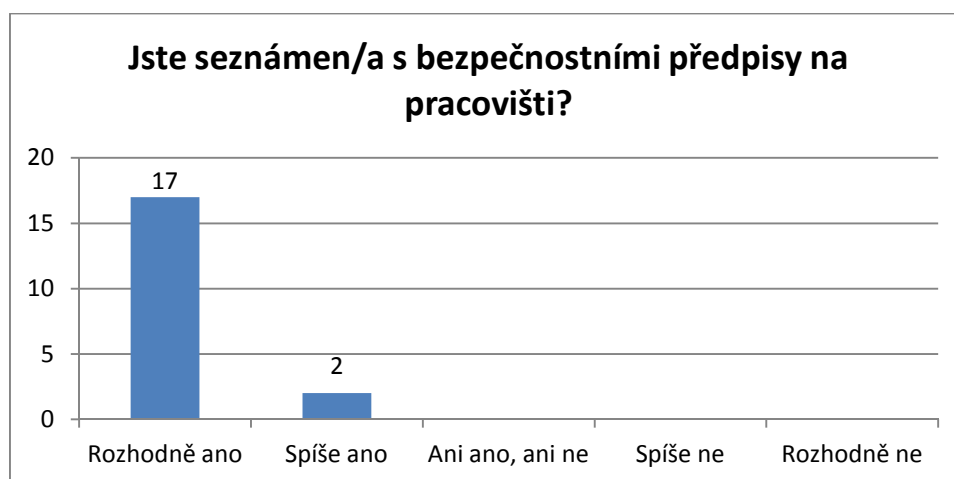


Otázka č. 6

Jste seznámen/a s bezpečnostními předpisy na pracovišti?

Velký vliv na bezpečnost práce má kromě používání ochranných pracovních prostředků také znalost a dodržování bezpečnostních předpisů. Otázka č. 6 sledovala, do jaké míry jsou zaměstnanci seznámeni s bezpečnostními předpisy na pracovišti. Z grafu č. 4.10 vyplývá, že 17 dotázaných je s předpisy rozhodně seznámeno a 2 spíše seznámeni. Žádná z negativních odpovědí nebyla označena.

Graf 4.10: Seznámení s bezpečnostními předpisy na pracovišti

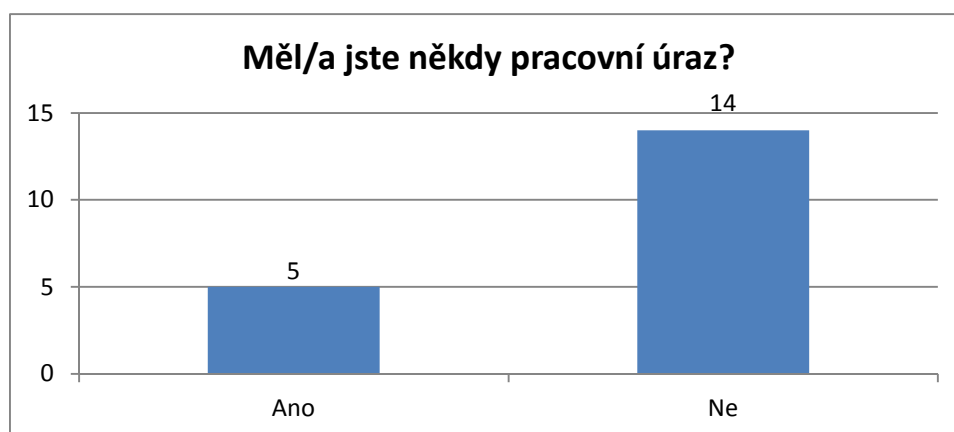


Otázka č. 7

Měl/a jste někdy pracovní úraz?

Otázka č. 7 zjišťovala, zda měl některý ze zaměstnanců někdy pracovní úraz. Podle získaných odpovědí jej mělo pouze 5 respondentů. Zbylých 14 uvedlo, že nikdy pracovní úraz nemělo. Pracovnímu úrazu je možné předejít znalostí bezpečnostních předpisů na pracovišti a používáním ochranných pracovních pomůcek. Společnost Ardagh Metal Packaging Znojmo a.s. nově zavedla pracovní pozici interní lektor, jenž má na starosti zaškolení nových pracovníků, čímž se snaží zvýšit bezpečnost práce a předejít pracovním úrazům.

Graf 4.11: Pracovní úraz

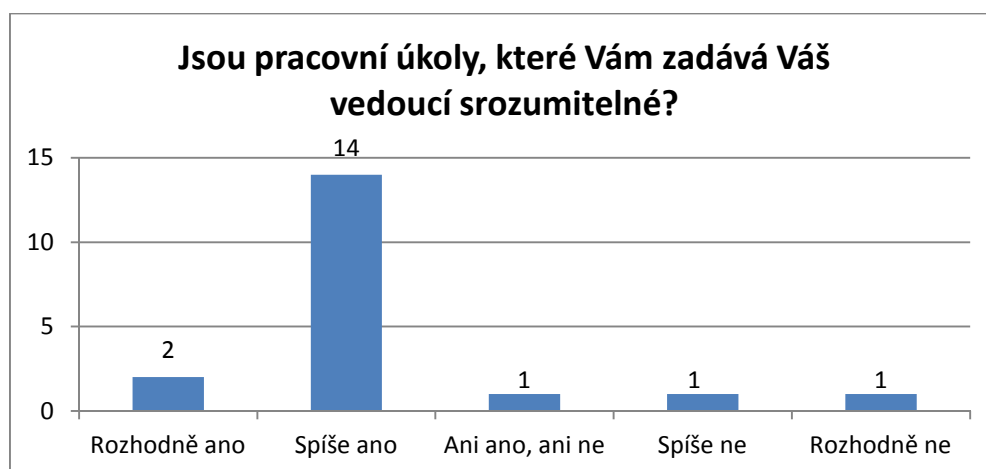


Otázka č. 8

Jsou pracovní úkoly, které Vám zadává Váš vedoucí srozumitelné?

Otázka č. 8 se týkala srozumitelnosti úkolů zadávaných vedoucím pracovníkem. Pro většinu dotázaných, přesněji 14 respondentů, jsou úkoly spíše srozumitelné. Pro 2 respondenty jsou úkoly zcela srozumitelné. Zbylé tři varianty odpovědí byly označeny vždy jedním respondentem. Lze tedy říci, že úkoly zadávané vedoucími jsou pro zaměstnance společnosti srozumitelné.

Graf 4.12: Srozumitelnost úkolů zadaných vedoucím pracovníkem

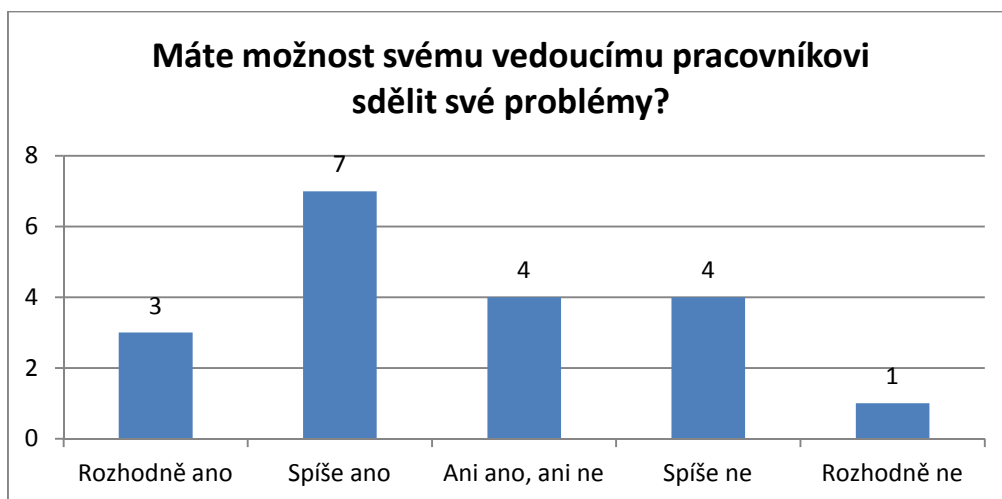


Otázka č. 9

a) *Máte možnost svému vedoucímu pracovníkovi sdělit své problémy?*

Následující otázka se zabývala skutečností, zda mají zaměstnanci možnost obrátit se na vedoucí zaměstnance se svými problémy. Tato možnost je zde podle 3 respondentů. 7 dotázaných se přiklání k tomu, že mohou spíše sdělit své problémy vedoucímu. Neutrální odpověď označili 4 dotázaní. Další 4 respondenti si myslí, že se svému vedoucímu spíše nemohou svěřit a 1 respondent uvedl odpověď rozhodně ne.

Graf 4.13: Sdělení problémů vedoucímu pracovníkovi



b) *Máte možnost svému vedoucímu pracovníkovi sdělit své stížnosti?*

Podle grafu č. 4.14 7 respondentů uvedlo, že spíše mají možnost sdělit své stížnosti nadřízenému. Odpověď rozhodně ano označili 3 respondenti. 6 z dotázaných uvedlo neutrální odpověď. Podle 2 respondentů možnost sdělit své stížnosti nadřízenému spíše není a podle 1 tato možnost zcela chybí.

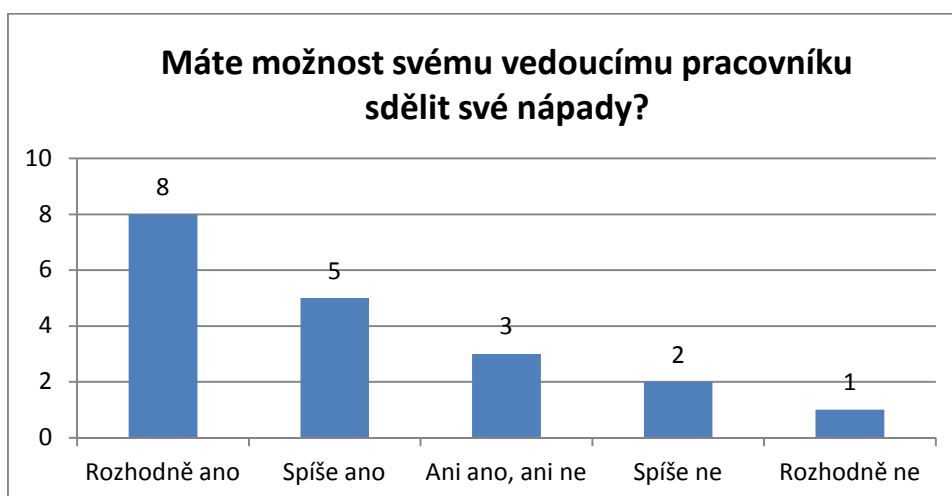
Graf 4.14: Sdělení stížností vedoucímu pracovníkovi



c) *Máte možnost svému vedoucímu sdělit své nápady?*

Tato otázka se zabývala možností, zda mají zaměstnanci prostor pro sdělení svých nápadů vedoucímu zaměstnanci. Z grafu č. 4.15 lze vyčíst vesměs kladné odpovědi. Podle 8 respondentů zde možnost sdělení nápadů zcela je. 5 respondentů se přiklání k odpovědi spíše ano. Neutrální odpověď byla označena tři krát. 2 z dotázaných uvedlo, že možnost k sdělení návrhů spíše nemají a podle 1 respondenta zde možnost sdělení návrhů zcela chybí.

Graf 4.15: Sdělení nápadů vedoucímu pracovníkovi

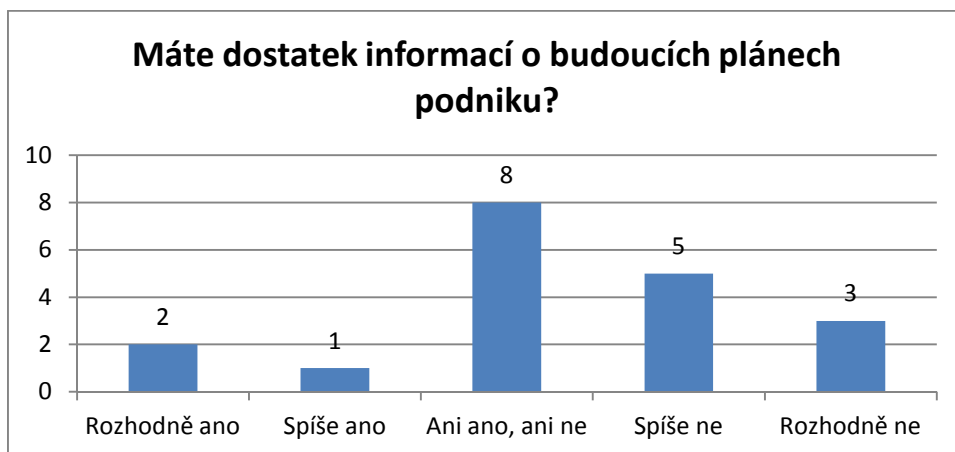


Otázka č. 10

a) *Máte dostatek informací o budoucích plánech podniku?*

Otázka č. 10 a) se zaměřila na informovanost zaměstnanců ohledně budoucích plánů podniku. Z grafu č. 4.16 vyplývá, že zaměstnanci mají malý dostatek informací či vůbec žádné. 2 respondenti se domnívají, že jsou plně informovaní o plánech podniku. 1 respondent uvedl, že je spíše informován o těchto plánech. Zatímco větší část dotázaných, přesněji 8 respondentů uvedlo, že nějaké informace mají, ale ne moc. Odpověď spíše ne zvolilo 5 dotázaných. 3 respondenti nemají žádné informace o plánech podniku do budoucna.

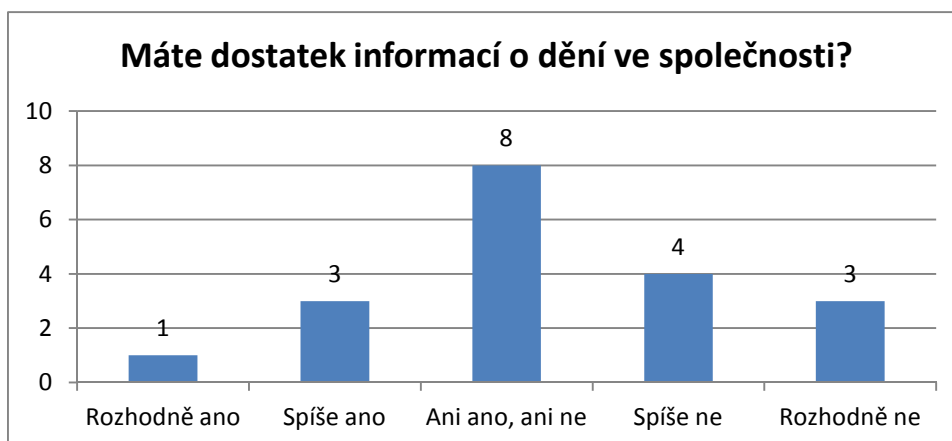
Graf 4.16: Informovanost zaměstnanců o budoucích plánech podniku



b) *Máte dostatek informací o dění ve společnosti?*

Následující otázka se snažila zjistit, zda jsou zaměstnanci informováni o současném dění ve společnosti. Jako u předešlé otázky převažují spíše negativní odpovědi. Pouze 1 respondent z dotázaných uvedl, že je dostatečně informován o dění ve společnosti a 2 respondenti uvedli, že jsou spíše informováni. Naopak 8 respondentů označilo neutrální odpověď. Dle 4 dotázaných je zde nízká informovanost a 3 respondenti uvádí, že nejsou o dění ve společnosti vůbec informováni.

Graf 4.17: Informovanost zaměstnanců o dění ve společnosti

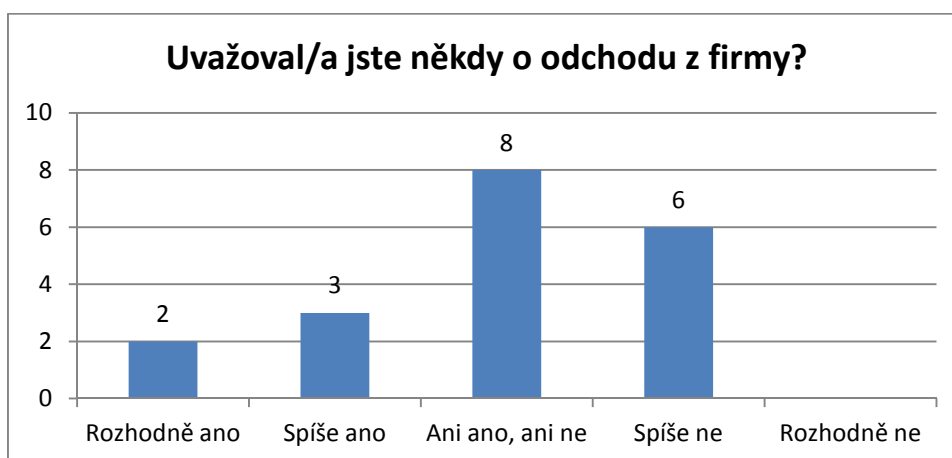


Otázka č. 11

Uvažoval/a jste někdy o odchodu z firmy?

Otázka č. 11 zjišťovala, zda někdo ze zaměstnanců již přemýšlel o odchodu ze společnosti. Z dotazníku vyplynulo, že o odchodu uvažovali 2 z dotázaných, 3 respondenti by spíše odešli. Neutrální odpověď zvolilo 8 dotázaných. Zbýlých 6 respondentů by ze společnosti spíše neodešlo. Nelze tedy přímo říci, že by většina zaměstnanců ze společnosti chtěla odejít, ale našlo by se několik pracovníků, kteří už o této možnosti uvažovali.

Graf 4.18: Úvaha zaměstnanců nad odchodem ze společnosti



Otázka č. 12

Pokud by záleželo na Vás, změnil/a byste ve firmě:

Zde byl ponechán prostor pro vyjádření návrhů a doporučení respondentů. Protože se jednalo o otevřenou otázku, ne všichni respondenti ji vyplnili. V závorce je uveden počet respondentů, kteří daný návrh uvedli. U dotazníků, kde byla vyplněna i tato poslední otázka, se nejčastěji objevovaly následující návrhy:

- Zlepšit vztahy mezi nadřízenými x podřízenými (3x)
- Organizace výroby (3x)
- Větší informovanost (2x)
- Možnost zateplení kuřárny v areálu závodu (2x)
- Možnost kouření i mimo přestávky (1x)

5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě informací, které byly získány prostřednictvím dotazníkového šetření, byly zjištěny drobné nedostatky. Ty budou odstraněny vhodně zvoleným doporučením, jehož dodržení by mohlo vést ke zlepšení stavu pracovního prostředí a tím i větší spokojenosti zaměstnanců.

Pro lepší přehlednost jsou výsledky dotazníku a následná doporučení rozděleny do dílčích částí.

Atmosféra práce

Atmosférou práce se zabývaly otázky č. 1, 2 a 9. Podle výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že více než 57 % pracovníků je ve společnosti Ardagh Metal Packaging Znojmo a.s. spokojeno a 26 % zastává neutrální postoj. Stejného výsledku se dostalo hodnocení spokojenosti s pracovními podmínkami. Více než polovina zaměstnanců uvedla, že je se současnou situací spokojena. Pozitivně dopadlo i hodnocení vztahů na pracovišti s kolegy, kde 63 % dotázaných přiznalo, že na pracovišti s kolegy panuje dobrá atmosféra. Obdobně lze hodnotit spokojenost vztahů s nadřízenými. Celkem 68 % zaměstnanců je se svým vedením spokojeno.

V případě hodnocení otevřenosti komunikace s nadřízenými, dopadly výsledky podobně jako u hodnocení spokojenosti zaměstnanců. Celkově 68 % pracovníků uvedlo, že nemají problém podělit se s vedením o své nápady a 52 % zaměstnanců nevidí problém sdělit svému nadřízenému stížnosti. Negativního výsledku se dočkalo až hodnocení možnosti promluvit si s vedoucím o svých problémech.

Z toho důvodu by bylo dobré **věnovat větší pozornost na komunikaci mezi zaměstnanci a vedením**, tím je myšleno ponechat prostor pro jejich nápady či stížnosti. Zaměstnanci by měli vidět zájem nadřízených o jejich osoby a také to, že jejich požadavky budou realizovány. Zaměstnanec by se neměl bát obrátit se v případě jakýchkoliv potíží na svého nadřízeného. **Vedoucí pracovník by pak měl daného zaměstnance v soukromí**

vyslechnout a prodiskutovat s ním možné alternativy řešení problému. Dále by se mělo zaměstnancům dostávat **častějších slovních pochval**, čímž se zvýší jejich pracovní motivace.

Pracovní prostředí

Pracovní prostředí společnosti bylo zaměstnanci hodnoceno vcelku pozitivně. Kladně dopadlo hodnocení pracovní doby, kdy 68 % pracovníků uvedlo, že jim pracovní doba vyhovuje. Rozdílné názory se objevily při hodnocení hlučnosti při práci. 58 % zaměstnanců uvedlo, že jim hluk při práci vadí. Zbylých 42 % zaměstnanců nepovažuje hluk na pracovišti za obtěžující. Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že všichni zaměstnanci během směny používají ochranné pracovní prostředky a jsou dobře seznámeni s bezpečnostními předpisy na pracovišti.

Na základě dotazníkového průzkumu lze říci, že společnost klade důraz na bezpečnost zaměstnanců při práci. **Časté školení a проверки ohledně pracovní bezpečnosti a zavedení pracovní pozice interního lektora se ukázalo jako efektivní**, neboť zaměstnanci znají bezpečnostní předpisy na pracovišti a tím dochází ke snížení možnosti pracovního úrazu. K tomu také napomáhá používání ochranných pracovních pomůcek. V případě pracovního úrazu je dobré zjistit její příčinu a snažit se o její odstranění.

Větším problémem je hlučnost na pracovišti. Výroba jede nepřetržitě 24 hodin, s čímž souvisí vysoká hladina hluku. Ta se pohybuje v rozmezí 65 – 90 Db a hrozí možnost poškození sluchu. **Hlučnost by proto bylo dobré snížit modernizací výrobní techniky a poskytnutím ochranných prostředků (sluchátka, špunty do uší).** Zaměstnanci výrobní divize by se také měli alespoň 1x ročně podrobit kontrole sluchu.

Obsah práce

Spokojenost zaměstnanců s obsahem práce zjišťovaly otázky č. 2 e), 8 a 10. Většina zaměstnanců (68 %) je s náplní práce spokojena a úkoly zadané svým nadřízeným považuje za srozumitelné. Při posuzování informovanosti zaměstnanců ohledně budoucích plánů podniku pouze 20 % pracovníků přiznalo, že je dostatečně informováno a stejné procento zaměstnanců má dostatek informací o současném dění ve společnosti.

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že zaměstnanci mají malou nebo téměř žádnou představu o budoucích plánech společnosti a také jsou málo informováni o dění ve společnosti. Společnost informuje zaměstnance prostřednictvím informačních cedulí visících na chodbách, to ale nelze považovat za dostatečně efektivní. Z toho důvodu by bylo dobré **častěji svolávat pracovní schůze** (např. 1x za dva týdny), kde budou zaměstnanci seznámeni se současnou situací podniku a budou probrány krátkodobé cíle společnosti. Dlouhodobé cíle stačí zaměstnancům sdělit 1x do měsíce.

Aby byla i nadále zachována srozumitelnost úkolů a jistota, že budou správně pracovníky splněny, **měla by každý den před začátkem nové pracovní směny proběhnout krátká porada v rámci pracovního týmu za účasti vedoucího pracovníka**. Ten v případě jakýchkoliv dotazů ze strany zaměstnanců dané nejasnosti vysvětlí.

Další návrhy

V dotazníku se často objevovaly návrhy na **zateplení kuřárny**, která se v současné době nachází venku vedle vřátnice. Společnost by proto měla vzít v úvahu její přestavbu či přesunutí do vnitřních prostorů budovy. Pro účely kuřáků by stačila menší místnost, kde by bylo zajištěno odvětrávání kouře, a v zimních měsících by byla vytápěna topením.

Zaměstnanci by dále uvítali zlepšení vztahů s nadřízenými a větší informovanost ohledně dění ve společnosti. Náměty na zlepšení byly popsány výše.

Zhruba po roce by bylo dobré provést podobné dotazníkové šetření, např. na jiném vzorku respondentů.

Návrhy na zlepšení budou předány personalistce společnosti Ardagh Metal Packaging Znojmo a.s.

6. ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývala vlivem stimulačních prostředků a jejich působením ve společnosti Ardagh Metal Packaging Znojmo a.s. Cílem práce bylo provést analýzu současného stavu vybraných stimulačních prostředků ve společnosti a na základě dotazníkového šetření navrhnout možná řešení, která by odstranila zjištěné nedostatky.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část práce je tvořena výkladem základních pojmů, výběrem motivačních teorií, charakteristikou stimulačních faktorů a je zde zmíněna i fluktuace zaměstnanců. V závěru teoretické části jsou uvedeny metody získávání primárních dat, včetně podrobnějšího popisu získávání informací prostřednictvím dotazníkového šetření.

V praktické části práce byla nejdříve představena společnost Ardagh Metal Packaging Znojmo a.s. K charakteristice firmy napomohly interní materiály společnosti, a to kolektivní smlouva, organizační struktura a premiový řád společnosti. Prostřednictvím dotazníkového šetření proběhla analýza současného stavu stimulačních prostředků v dané společnosti. Na základě informací získaných od respondentů byla navržena doporučení, jejichž zavedení přispějí k vyšší výkonnosti a také spokojenosti zaměstnanců.

Velkým problémem společnosti se ukázala nízká informovanost zaměstnanců ohledně budoucích cílů a současného dění ve společnosti. Dalším nedostatkem je nízký zájem vedení o samotné zaměstnance, neboť mnoho pracovníků uvedlo, že nemají možnost obrátit se na svého nadřízeného v případě jakýchkoliv problémů. Na jednotlivé nedostatky byla navržena doporučení, která vezme-li společnost Ardagh Metal Packaging Znojmo a.s. v potaz, dojde ke zlepšení současné situace na pracovišti, a tím dojde také ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Seznam použité literatury

a) Odborná literatura

ADAIR, John. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa, 2004. ISBN: 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

PAUKNEROVÁ, Daniela et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1706-9.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: VŠE, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

STEERS, Richard M., Lyman W. PORTER and Gregory A. BIGLEY. *Motivation and Leadership at Work*. 6th ed. Singapore: McGraw-Hill Companies, 1996. ISBN 0-07-114730-6.

ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. Praha: UK, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

b) Elektronické odkazy

ERRBANOVÁ, Iveta. Fluktuace zaměstnanců. *Motiv8* [online]. 9. 11. 2009 [cit. 2012-04-19]. Dostupné z: <http://www.motiv8.cz/blogy-uzivatelu/fluktuace-zamestnancu.html>

Impress, bývalý Obalex, změnění název. *Znojemský deník* [online]. 30. 1. 2011 [cit. 2012-04-19]. Dostupné z: <http://znojemsky.denik.cz/serialy/impress-byvaly-obalex-zmeni-nazev20110129.html>

c) Interní materiály společnosti Ardagh Metal Packaging Znojmo a.s.

Kolektivní smlouva 2011

Organizační řád

Prémiový řád 2011

Seznam zkratk

apod. a podobně

atd. a tak dále

BOZP bezpečnost a ochrana zdraví při práci

např. například

resp. respektive

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užití své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. 5. 2012



Michaela Hrabětová

Seznam příloh

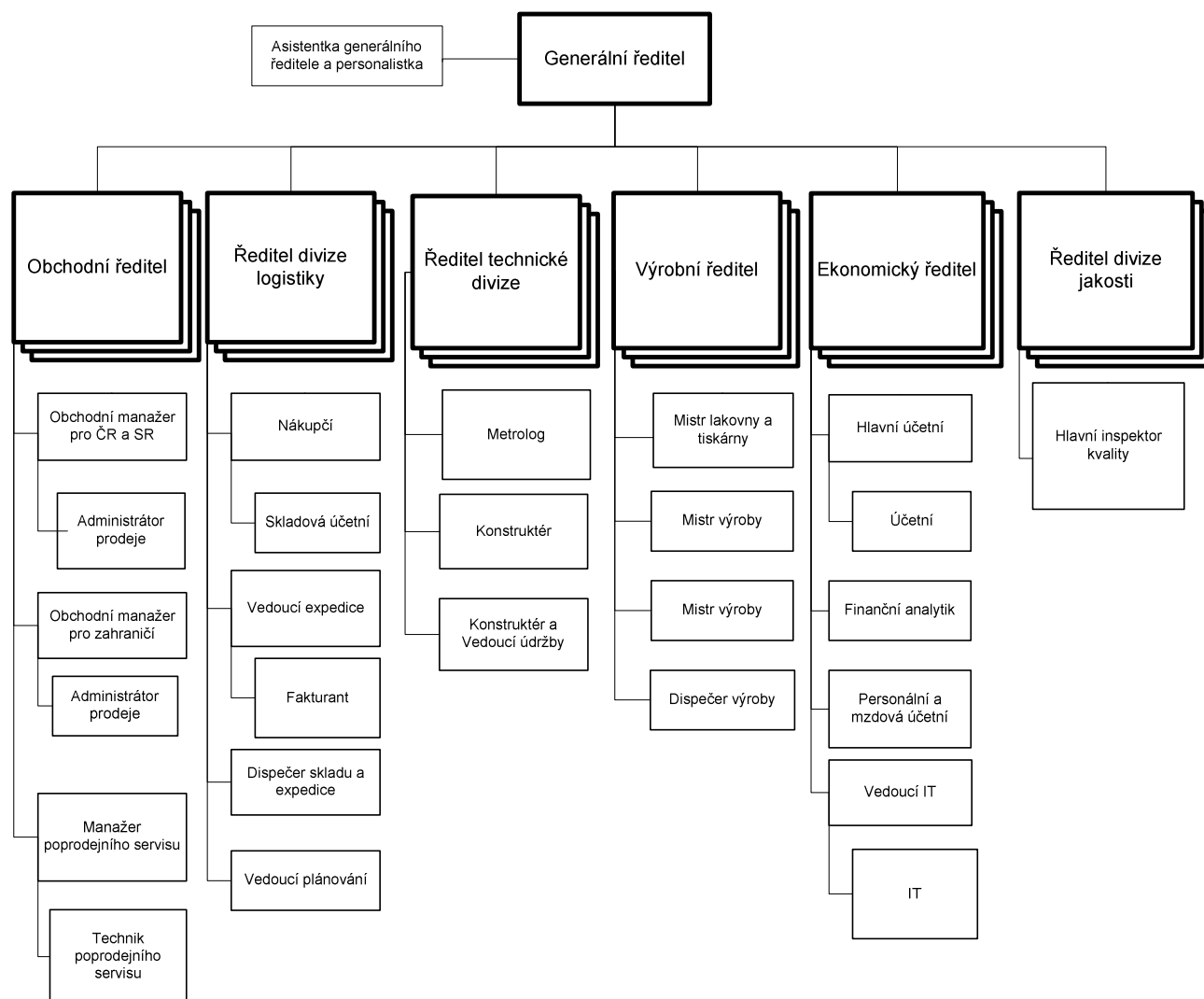
Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti Ardagh Metal Packaging Znojmo a.s.

Příloha č. 2: Dotazník

Přílohy

Příloha č. 1

Ardagh Metal Packaging Znojmo a.s.



Dotazník

Vážení zaměstnanci,

chtěla bych Vás poprosit o vyplnění následujícího dotazníku, který se zabývá pracovními podmínkami na Vašem pracovišti. Údaje z dotazníku budou statisticky zpracovány a budou sloužit výhradně pro účely mé bakalářské práce. Na základě Vašich odpovědí budou navržena doporučení, které povedou k vyšší pracovní spokojenosti. Dotazník je zcela anonymní.

Michaela Hrabětová

V odpovědích zakroužkujte vždy pouze jednu odpověď.

1. Jste ve Vašem zaměstnání spokojen/a?

| | | | | |
|--------------|-----------|-----------------|----------|-------------|
| Rozhodně ano | Spíše ano | Ani ano, ani ne | Spíše ne | Rozhodně ne |
|--------------|-----------|-----------------|----------|-------------|

2. Jste spokojen/a s:

a) Pracovními podmínkami?

| | | | | |
|--------------|-----------|-----------------|----------|-------------|
| Rozhodně ano | Spíše ano | Ani ano, ani ne | Spíše ne | Rozhodně ne |
|--------------|-----------|-----------------|----------|-------------|

b) Vztahy na pracovišti (s kolegy)?

| | | | | |
|--------------|-----------|-----------------|----------|-------------|
| Rozhodně ano | Spíše ano | Ani ano, ani ne | Spíše ne | Rozhodně ne |
|--------------|-----------|-----------------|----------|-------------|

c) Náplní práce?

| | | | | |
|--------------|-----------|-----------------|----------|-------------|
| Rozhodně ano | Spíše ano | Ani ano, ani ne | Spíše ne | Rozhodně ne |
|--------------|-----------|-----------------|----------|-------------|

d) Vztahy s nadřízeným?

| | | | | |
|--------------|-----------|-----------------|----------|-------------|
| Rozhodně ano | Spíše ano | Ani ano, ani ne | Spíše ne | Rozhodně ne |
|--------------|-----------|-----------------|----------|-------------|

e) Celkovým finančním příjmem?

| | | | | |
|--------------|-----------|-----------------|----------|-------------|
| Rozhodně ano | Spíše ano | Ani ano, ani ne | Spíše ne | Rozhodně ne |
|--------------|-----------|-----------------|----------|-------------|

3. Vyhovuje Vám pracovní doba?

Rozhodně ano Spíše ano Ani ano, ani ne Spíše ne Rozhodně ne

4. Vadí Vám hluk při práci?

Rozhodně ano Spíše ano Ani ano, ani ne Spíše ne Rozhodně ne

5. Používáte osobní ochranné pracovní prostředky (oděv, rukavice, brýle)?

Ano Ne

6. Jste seznámen/a s bezpečnostními předpisy na pracovišti?

Rozhodně ano Spíše ano Ani ano, ani ne Spíše ne Rozhodně ne

7. Měl/a jste někdy pracovní úraz?

Ano Ne

8. Jsou pracovní úkoly, které Vám zadává Váš vedoucí srozumitelné?

Rozhodně ano Spíše ano Ani ano, ani ne Spíše ne Rozhodně ne

9. Máte možnost svému vedoucímu pracovníkovi sdělit své:

a) Problémy?

Rozhodně ano Spíše ano Ani ano, ani ne Spíše ne Rozhodně ne

b) Stížnosti?

Rozhodně ano Spíše ano Ani ano, ani ne Spíše ne Rozhodně ne

c) Nápady?

Rozhodně ano Spíše ano Ani ano, ani ne Spíše ne Rozhodně ne

10. Máte dostatek informací o:

a) Budoucích plánech podniku?

Rozhodně ano Spíše ano Ani ano, ani ne Spíše ne Rozhodně ne

b) Dění ve společnosti?

Rozhodně ano Spíše ano Ani ano, ani ne Spíše ne Rozhodně ne

11. Uvažoval/a jste někdy o odchodu z firmy?

Rozhodně ano Spíše ano Ani ano, ani ne Spíše ne Rozhodně ne

12. Pokud by záleželo na Vás, změnil/a byste ve firmě (napíšte):

| |
|--|
| |
|--|